Influenţa limbajului pozitiv

Stăpâneşte puterea limbajului pozitiv, limbajul succesului

GEORGE R. WALTHER

Introducere

Doi angajaţi care lucrează în birouri alăturate le mărturisesc şefilor lor că nu şi-au terminat la timp raportul lunar:

Angajatul A spune:

„Ştii, John, ca să fiu sincer, săptămâna asta a fost o asemenea nebunie, încât, din păcate, n-am reuşit să termin raportul la timp. Nu e vina mea. N-am avut ce face. Cred că mă înţelegi. Mi-e teamă că n-o să fie gata decât la jumătatea săptămânii viitoare”.

Angajatul B spune:

„John, raportul meu lunar nu e gata încă. Putem să trecem în revistă acum schiţa principalelor puncte de interes şi voi termina raportul până joi dimineaţă, îmi asum responsabilitatea pentru întârziere. Am hotărât că alte proiecte erau mai urgente”.

Care dintre cei doi angajaţi are şanse mai bune în carieră?

Dumneavoastră şi un prieten de-al

dumneavoastră aveţi automobile identice; motoarele ambelor maşini încep să scoată nişte zgomote ciudate. Luni dimineaţa, primul lucru pe care-l faceţi este să vă duceţi fiecare maşinile la un service auto aflat în apropierea casei.

Angajatul de la service-ul A spune:

„Mda… nu ştiu ce să vă zic. Departamentul de service se deschide abia pe la 9. Ştiţi, e luni dimineaţa. Eu personal n-am cum să vă ajut. Mă ocup doar cu vânzările de maşini uzate. Reveniţi puţin mai târziu. Îmi pare rău”.

Angajatul de la service-ul B spune:

„Îmi face plăcere să vă ajut. Departamentul de service se deschide la 9. Până atunci pot să vă ajut să completaţi formularul. Aşa o să fie totul gata când deschid ei, peste câteva minute”.

Care dintre cele două service-uri va avea clienţi mulţumiţi, care-l vor recomanda şi prietenilor?

Aţi luat hotărârea să vă ţineţi evidenţa cheltuielilor casnice pe calculator. Mergeţi la două magazine de software ca să aflaţi ce program de contabilitate personală este cel mai potrivit pentru dumneavoastră.

Vânzătorul A spune:

„Problema este că sunt atâtea programe diferite, încât e aproape imposibil să-mi dau seama care ar fi cel mai potrivit pentru

dumneavoastră. N-aş vrea să vă împotmoliţi într-un program prost. Ia să vedem... care e cel mai bun program pe care vi l-aş putea vinde?”

Vânzătorul B spune:

„Trebuie să descoperim care program s-ar potrivi cel mai bine nevoilor dumneavoastră şi vă voi ajuta cu plăcere. Vreau să fiu sigur că vom alege programul de care veţi fi cel mai mulţumit. Haideţi să vedem ce vreţi să facă programul, apoi eu o să vă recomand varianta cea mai bună”.

De la care dintre cei doi vânzători veţi cumpăra?

Personajele A şi B au transmis, în esenţă, aceleaşi informaţii. Însă dumneavoastră, ca şef de birou, proprietar de automobil sau cumpărător de software, aţi avut o reacţie complet diferită faţă de cuvintele lor.

Marea diferenţă constă în felul în care s-au exprimat personajele A şi B. Ambele au folosit limbajul obişnuit; fiecare a rostit aproximativ acelaşi număr de cuvinte; niciunul dintre ele nu a spus ceva mai inteligent decât celălalt. Dar impactul pe care l-au avut asupra dumneavoastră a fost cu totul diferit.

În fiecare zi, oamenii vă evaluează după felul în care vorbiţi, în exemplele prezentate, este clar că personajul B va progresa mai rapid şi va avea mai mult succes profesional, va oferi mai multă satisfacţie clienţilor, se va bucura de prietenii mai trainice şi va genera un volum de vânzări mai

mare decât personajul A.

Această carte vă va arăta cum să vă asiguraţi că sunteţi întotdeauna în poziţia „B”. Tehnicile limbajului pozitiv pe care le veţi învăţa în paginile care urmează vă ajută să creaţi în mod consecvent o impresie pozitivă asupra celorlalţi. Ele se aplică deopotrivă acasă şi în relaţiile cu prietenii sau la lucru, în relaţiile cu clienţii, şefii şi colegii.

Cartea vă învaţă să vorbiţi limbajul succesului. Dacă folosiţi cuvintele şi expresiile prezentate în aceste pagini, vă veţi bucura de mai multe realizări profesionale, de relaţii mai armonioase cu prietenii şi colegii, de o viaţă de familie mai fericită, de o sănătate emoţională şi fizică mai bună – şi, da, veţi câştiga totodată mai mulţi bani.

A învăţa să foloseşti forţa cuvintelor nu este ca şi cum ai studia latina sau ai merge la un curs de germană. Nu există teste de vocabular. Cunoaşteţi deja toate cuvintele şi expresiile de care veţi avea vreodată nevoie. Ceea ce contează este felul în care combinaţi aceste expresii familiare şi cum le folosiţi.

Această carte prezintă o serie de metode simple de a aplica în viaţa dumneavoastră teoriile gândirii pozitive. Puteţi începe să vă bucuraţi de rezultatele lor chiar înainte de a termina de citit introducerea.

Am adunat 50 de expresii specifice, prezentate în capitole separate, care vă pot ajuta

să puneţi lucrurile pe făgaşul dorit. Puteţi începe cu oricare dintre ele. Puteţi citi cartea de la cap sau de la coadă ori puteţi s-o frunzăriţi şi să adoptaţi expresie după expresie. Când observaţi o expresie „ineficientă” în vocabularul dumneavoastră curent, citiţi capitolul respectiv. Poate veţi remarca o expresie familiară, cum este „O să încerc”, sau „Asta-i o problemă”, sau „Ca să fiu sincer” şi vă veţi spune: „Ei, dar eu vorbesc tot timpul aşa. Care-i problema? Prin ce mă dezavantajează această expresie? Ce ar trebui să spun în locul ei?” Citiţi imediat capitolul în cauză.

Cele 50 de capitole sunt grupate pe secţiuni; fiecare dintre acestea se concentrează asupra uneia dintre trăsăturile caracteristice oamenilor fericiţi şi realizaţi. De exemplu, oamenii cu o conversaţie pozitivă îşi revin imediat în urma aparentelor înfrângeri. Secţiunea a treia, „Cei care folosesc limbajul pozitiv… îşi revin rapid”, conţine o serie de expresii care vă pot ajuta să mergeţi mai departe atunci când lucrurile nu se desfăşoară chiar aşa cum v-aţi dori.

Fiecare capitol se ocupă de o anumită expresie larg răspândită, conţinând anecdote şi istorisiri despre întâlniri cu clienţi, oameni din public, prieteni şi membri ai familiei. De asemenea, sunt explicate motivele pentru care ar trebui să înlocuiţi expresia respectivă cu cea pe care v-o recomand.

În finalul fiecărui capitol se află o secţiune intitulată „Notă succintă. Ce puteţi face acum”.

Aici veţi găsi expresii familiare ineficiente pe care s-ar putea să le folosiţi în mod obişnuit şi neinspirat, însoţite de expresiile eficiente pe care vi le recomand în locul lor.

Să-i dăm drumul! începeţi imediat să răsfoiţi paginile cărţii. Găsiţi o expresie neinspirată pe care o folosiţi în unele ocazii. Poate este expresia: „Acum trebuie să...” Citiţi capitolul l şi luaţi decizia să renunţaţi la expresia respectivă din *acest moment.* De astăzi o înlocuiţi cu expresia „Mi-ar face plăcere să...” Apoi treceţi la următoarea expresie care vă stârneşte interesul. Nu e nevoie să citiţi capitolele sau secţiunile „în ordine”. Dar citiţi-le pe toate.

Rezultatele vor veni imediat. Nu este uşor să creaţi schimbări pe termen lung în viaţa dumneavoastră schimbându-vă felul de a vorbi – dar nici peste măsură de greu. Începeţi chiar acum, cu o singură expresie. Eliminaţi din vocabularul dumneavoastră expresiile neinspirate şi începeţi să folosiţi un limbaj pozitiv.

CAP. 1.1 CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

Proiectează aşteptări pozitive

Cea mai pregnantă caracteristică a oamenilor care folosesc forţa limbajului pozitiv este aceea că proiectează aşteptări pozitive, atât în ceea ce-i priveşte, cât şi în privinţa celorlalţi. Probabil că deja cunoaşteţi conceptele gândirii pozitive

prezentate în binecunoscuta carte a dr. Norman Vincent Peale, *Forţa gândirii pozitive.* După părerea lui, „Când vă schimbaţi gândurile, vă schimbaţi viaţa”. Dar nu este suficient să staţi retras într-un colţ şi să gândiţi pozitiv – asta nu va produce nicio schimbare. Trebuie să interacţionaţi cu ceilalţi într-un mod pozitiv. Sunt de acord cu sfatul dr. Peale referitor la gândirea pozitivă şi vă recomand să faceţi un pas mai departe.

Pe lângă a gândi pozitiv, este important să **vorbiţi** pozitiv. Observaţi diferenţa enormă între cel care spune: „Niciodată nu-mi amintesc numele cuiva” şi persoana care spune „Mă străduiesc să-mi îmbunătăţesc memoria”.

De curând, mi-am reamenajat casa şi am observat că antreprenorii care spuneau: „Voi încerca să revin mâine” rareori se întorceau. Cei care spuneau: „Vă voi da un răspuns mâine până în ora 17.00” îşi ţineau promisiunea. Aşteptările lor nu mă influenţau doar pe mine, cel care ascultam, îi influenţau şi pe ei. Când proiectaţi aşteptări pozitive pentru alţii, ele sunt valabile şi pentru dumneavoastră. Dacă vă luaţi un angajament, asta vă face mai demn de încredere în ochii celorlalţi şi vă ajută să vă organizaţi astfel încât să vă ţineţi de cuvânt.

O directoare a unei companii de utilităţi publice din San Francisco a observat că proasta dispoziţie a angajaţilor ei răzbătea adesea din saluturile pe care şi le adresau unii altora în fiecare zi. Îi auzea pe colegii ei cum îşi dădeau

bineţe pe hol, spunându-şi: „Salut, ce mai faci?” Răspunsurile cele mai obişnuite erau ceva de genul: „Hmm… binişor” şi „Mai sunt doar patru zile până la weekend”. După bănuiala ei, aceste comentarii nu făceau decât să le scadă moralul.

La următoarea şedinţă cu personalul şi-a expus teoria şi a pus la punct un sistem de recompense menit să încurajeze răspunsurile pozitive. A numit câteva persoane în postul de „inspectori necunoscuţi”, astfel încât ceilalţi angajaţi să nu ştie când li se evaluau răspunsurile. Acestea îi întrebau pe colegi ce mai fac şi îi notau pe cei care dădeau răspunsuri pozitive. Aceia care, după părerea „inspectorilor necunoscuţi”, aduceau cea mai mare contribuţie la crearea unei atmosfere pozitive erau recunoscuţi şi recompensaţi cu un mic premiu la sfârşitul zilei de muncă. Care a fost rezultatul?

„Aproape peste noapte, s-a produs o schimbare uriaşă. O dată ce oamenii au devenit conştienţi de efectul pe care-l aveau asupra lor saluturile şi răspunsurile, am început să-i aud spunând lucruri ca: «Grozav!», «Azi fac foarte bine, dar tu?» şi aşa mai departe. Au început să creadă în ce spun ceilalţi şi chiar se simt mult mai bine. Diferenţa în ce priveşte moralul este evidentă”.

În capitolele următoare veţi întâlni oameni care se concentrează asupra unui limbaj şi a unui mod de a acţiona pozitiv, care proiectează aşteptări pozitive pentru ei înşişi şi pentru ceilalţi,

care gândesc, vorbesc şi se comportă într-o manieră pozitivă. Folosesc un limbaj care-i ajută să dobândească succesul. Şi dumneavoastră puteţi proceda astfel!

Mi-ar face plăcere să...

Colega dumneavoastră s-a dus la masă fără să vă spună nimic despre eventualele ei apeluri telefonice. Dumneavoastră lucraţi în pauza de prânz ca să puteţi pleca acasă puţin mai devreme. Telefonul de pe biroul ei, aflat în spatele dumneavoastră, începe să sune şi nu se mai opreşte. Enervat, vă hotărâţi în cele din urmă să răspundeţi.

Spuneţi cu voce tare:

„Trebuie să preiau mesajul şi ea vine abia peste o oră”.

Apoi spuneţi:

„Dacă doriţi, lăsaţi-i un mesaj şi voi avea grijă să-l primească înainte de unu şi jumătate”.

Care dintre cele două fraze îi va produce interlocutorului o impresie mai favorabilă? în care situaţie veţi prelua mesajul cu mai multă plăcere?

„Bună seara, vă mulţumim că aţi sunat la Serviciul de informaţii General Electric; sunt domnişoara Cooley, cu ce vă pot ajuta?”

Serviciul de informaţii al firmei General Electric (GE) foloseşte tehnicile mele de limbaj pozitiv în cadrul programului său de instruire a

angajaţilor, îmi place ca, din când în când, să le dau un telefon anonim şi să verific cât de consecvenţi sunt în aplicarea celor învăţate.

Când soţia mea şi cu mine ne-am hotărât să cumpărăm un congelator, am sunat (desigur, fără să spun cine sunt) la Centrul de informaţii într-o duminică seara, târziu, ca să cer date despre produse înainte de a merge la un magazin. Am început cu o întrebare despre consumul de energie electrică:

„Ce tip de congelator e mai eficient în ce priveşte consumul: vertical sau orizontal?”

Ţinând cont de vârsta ei, domnişoara Cooley nu părea să fi cumpărat prea multe congelatoare şi aveam ceva îndoieli legate de cunoştinţele ei în domeniu.

„E o întrebare bună. Acum sunt în curs de instruire şi mi-ar face plăcere să compar mai multe modele pentru dumneavoastră”.

I-ar face plăcere? În mod obişnuit, mi se răspunde ceva de genul următor:

„Ştiţi, sunt încă în curs de instruire, aşa că nu vă pot spune sigur. Va trebui să cercetez mai multe modele şi să văd dacă aflu ceva”.

Am avut impresia că întrebarea nu era o povară pentru domnişoara Cooley, ci dimpotrivă, parcă abia aştepta să afle răspunsul ea însăşi.

General Electric comercializează o serie de congelatoare marca Hotpoint. I-am cerut informaţii şi despre aceste modele, „Îmi va face plăcere să vă dau detalii despre modelele

Hotpoint”.

Ce se întâmpla cu ea? Pentru ea, în Louisville, era ora 2 dimineaţa. Cum de-i făcea plăcere să mă ajute?

Mi-a vorbit despre diversele caracteristici, apoi s-a oferit să caute un magazin aflat în apropiere, unde să pot compara mai multe modele.

Eu ştiu că General Electric fabrică produse de calitate şi apreciez faptul că pot obţine informaţii oricând doresc, chiar şi în toiul nopţii. Glazura de pe prăjitură este modul absolut genial în care domnişoara Cooley şi colegii ei răspund la întrebările clienţilor.

Centrul de informaţii de la General Electric este un exemplu extraordinar privind angajamentul unei firme de a le oferi clienţilor informaţii complete şi corecte, precum şi relaţii prietenoase. Unul dintre motivele iniţiale pentru care General Electric a înfiinţat Centrul de informaţii a fost acela de a întâmpina clienţii cu un zâmbet, pentru ca aceştia să nu rămână cu impresia unei corporaţii gigantice şi reci, dominate de birocraţie.

Ceea ce m-a surprins cel mai mult în cursul conversaţiei cu domnişoara Cooley a fost un lucru foarte simplu: folosea în mod constant expresii ca „îmi face plăcere să...” şi „Vă voi da cu plăcere aceste informaţii”. În toate situaţiile, nu-mi comunica doar că avea sau urma să obţină informaţia necesară, dar şi că o va face cu plăcere.

Imaginaţi-vă cum ar fi să lucraţi opt ore în tură cu domnişoara Cooley. Dacă trebuie să răspunzi la 12 apeluri pe oră şi pentru fiecare dintre ele trebuie să cauţi, în medie, trei informaţii, de 288 de ori pe zi ai ocazia să alegi între a spune „Va **trebui** să verific”. Şi **„îmi va face plăcere** să verific”. Cum v-aţi simţi după ce v-aţi auzit spunând: „Va trebui să „de 288 de ori în acelaşi schimb? Obosit, nervos, frustrat? N-ar fi altfel dacă v-aţi auzi spunând: „Îmi va face plăcere”?

Într-adevăr, ar fi cu totul altfel, după cum atestă personalul responsabil cu instruirea şi conducerea firmei General Electric. Chiar şi după ce răspund la mii de apeluri, angajaţii sunt extraordinar de entuziaşti, bine dispuşi şi, totodată, profesionişti. Un motiv al acestui moral fantastic este acela că programul de instruire este centrat pe limbajul pozitiv. Din prima zi de instruire, noii angajaţi sunt învăţaţi să transmită informaţii precise într-o manieră pozitivă, optimistă.

În cursul unei zile de lucru obişnuite, suntem solicitaţi de multe ori să oferim informaţii, înlocuirea unui singur cuvânt cu un altul poate schimba în întregime nuanţa unui răspuns. A spune „vă voi oferi **cu plăcere** aceste date” nu numai că transmite o atitudine plăcută, deschisă, cooperantă, dar vă face şi să vă simţiţi mai bine.

Indiferent dacă vă ocupaţi de programele de instruire a angajaţilor din organizaţia dumneavoastră sau vă doriţi relaţii mai

satisfăcătoare cu prietenii, şefii sau colegii, profitaţi de avantajele pe care le oferă înlocuirea expresiilor împovărătoare de genul „va trebui să „cu expresii ca „îmi va face plăcere să”.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

De fiecare dată când începeţi să spuneţi „Va trebui să”, înlocuiţi aceste cuvinte cu o expresie ce arată că „vă va face plăcere să”. Observaţi ce efect are acest lucru asupra propriei dumneavoastră dispoziţii şi asupra atitudinii celorlalţi faţă de dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Din păcate, va trebui să mă duc să verific şi să vă sun mai târziu”.

Spuneţi:

„Îmi va face plăcere să verific şi să vă sun mai târziu”.

În loc să spuneţi:

„Va trebui să vă verific dosarul”.

Spuneţi:

„Îmi va face plăcere să vă verific dosarul”.

În loc să spuneţi:

„Va trebui să fac asta”.

Spuneţi:

„Voi face aceasta cu plăcere”.

CAP. 1.2. Veţi încerca sau veţi face?

De luni de zile, în garaj domneşte o dezordine cumplită. Uneltele sunt împrăştiate pe bancul de lucru, coşurile de gunoi dau pe dinafară, iar podeaua este murdară. Soţia dumneavoastră vă cere (din nou) să faceţi curat la sfârşit de săptămână.

Spuneţi cu voce tare:

„Bine, bine, voi încerca să fac curat înaintea meciului de duminică”.

Apoi spuneţi:

„Voi face curat înaintea meciului de duminică”.

Care dintre cele două promisiuni vă va motiva să treceţi la fapte?

Jeff Salzman este coautorul cărţilor *Real World 101 (Lumea reală 101) şi Career Tracking (Urmărirea carierei),* ambele fiind călăuze valoroase pentru un succes mai rapid în afaceri. Jeff mi-a povestit despre o întâlnire cu un jurist care i-a demonstrat diferenţa dintre „Voi încerca” şi „Voi face”.

Pe când Jefi se afla la începutul carierei sale în publicitate, unul dintre clienţii lui era urmărit în justiţie. Avocatul reclamantului voia ca Jeff să depună mărturie. „Jocul”, subliniază Jeff, „este să te eschivezi cât poţi, ca să nu ajuţi partea adversă să-şi construiască acuzaţia”. Avocatul l-a întrebat pe Jeff dacă pot să se întâlnească în ziua de luni.

Jeff era ocupat. Dar marţi? Imposibil, avea întâlniri toată ziua. Avocatul şi-a dat repede seama că Jeff voia să-l evite, aşa că a schimbat tactica şi i-a pus o întrebare cu final deschis: „Jeff, când îţi vei susţine mărturia?” Jeff nu putea să susţină că e ocupat pentru totdeauna, aşa că i-a sugerat: „Voi încerca de vineri în două săptămâni”. Avocatul i-a cerut atunci un angajament ferm: „Îmi dai cuvântul că **vei depune** mărturie de vineri în două săptămâni?” Jeff s-a gândit: „M-a prins! Dacă fac o promisiune şi îmi dau cuvântul, a câştigat”. Fireşte, Jeff şi-a respectat promisiunea. Şi a învăţat o lecţie. De la acea convorbire telefonică, ori de câte ori detectează un „voi încerca” nedefinit în afirmaţia cuiva, răspunde cu: „Îmi dai cuvântul că vei face acest lucru?” Atunci când spuneţi „o voi face”, cel mai câştigat sunteţi *dumneavoastră.* Când vă luaţi un angajament ferm, aveţi mai multe şanse să treceţi la acţiune decât atunci când spuneţi „voi încerca”. Aceasta este doar o formă abreviată a frazei „Voi încerca, dar nu promit nimic – să aşteptăm şi să vedem ce se întâmplă”. Sau, după cum afirmă dr. Ken Blanchard şi dr. Norman Vincent Peale în *The Power of Ethical Management (Forţa managementului etic),* „A încerca este doar un mod zgomotos de a nu face ceva”.

Notă succintă

Ce puteţi face acum*:*

Spuneţi-vă dumneavoastră înşivă şi celorlalţi că veţi face ceva, nu că veţi încerca să faceţi ceva.

În loc să spuneţi:

„Voi încerca să termin analiza de piaţă pe la mijlocul săptămânii”, spuneţi:

„Voi termina analiza de piaţă cel târziu miercuri după-amiază”.

În loc să spuneţi:

„Voi încerca să exersez prinderea mingii de trei ori pe săptămână ca să fiu pregătit pentru meciurile de luna viitoare”, spuneţi:

„Voi exersa prinderea mingii de trei ori pe săptămână şi voi fi pregătit pentru meciurile viitoare”.

În loc să spuneţi:

„Voi încerca să fac acest lucru”, spuneţi:

„Voi face acest lucru”.

CAP. 1.3. Spuneţi ce anume vreţi să faceţi

În timp ce puneţi la punct detaliile unei călătorii de afaceri neaşteptate, persoana de la agenţia de voiaj vă sugerează că ar fi bine să vă rezervaţi o cameră la hotel cu cartea de credit.

Spune cu voce tare:

„Ar fi neplăcut să vă pierdeţi rezervarea dacă avionul are întârziere şi cei de la hotel presupun că nu mai veniţi”.

Apoi spune:

„Vreau să mă asigur că veţi avea camera rezervată, chiar dacă ajungeţi puţin mai târziu decât trebuie”.

Ce versiune vă ajută mai mult? Care dintre

ele sugerează mai mult optimism?

În calitate de responsabil cu recuperarea datoriilor, auziţi nişte scuze foarte interesante. O instruiam pe Sharon, angajată temporar în funcţia de recuperator de datorii, la sucursala din Detroit a firmei Ford Motor Credit, când a apărut situaţia cu Leon D. Clientul cu pricina susţinea că nu mai este în viaţă şi chiar semnase o scrisoare prin care îşi atesta propriul deces!

Sharon mi-a arătat înregistrările detaliate ale conversaţiilor ei anterioare cu Leon D., iar cazul era într-adevăr foarte trist. Leon cumpărase un nou camion Ford şi aranjase plata prin agentul de vânzări. Curând după ce i-a fost aprobat împrumutul, s-a îmbolnăvit de o gravă tumoare cerebrală, care i-a întunecat gândirea. Sharon verificase diagnosticul la spitalul Veterans Administration şi aflase că boala îi punea viaţa în pericol. Cum era imposibil să discute cu Leon, a sunat-o pe soţia lui şi a aflat că Leon lua o grămadă de medicamente, bea foarte mult şi se purta complet iraţional.

Am fost de faţă când Sharon a sunat-o la serviciu pe soţia lui Leon:

„Bună ziua, doamnă D., sunt Sharon de la Ford Motor Credit. Vă sun pentru că n-am primit încă plăţile cuvenite pentru camionul soţului dumneavoastră şi, conform datelor lui din calculator, asigurarea i-a fost anulată pentru că n-a plătit, îmi pare rău, dar singura alternativă este

să ridicăm camionul, dacă nu sunteţi dispusă să mă ajutaţi”.

Sharon îl ameninţase deja pe Leon cu confiscarea camionului şi, ca urmare, acesta îl ascunsese. Agenţii responsabili cu ridicarea l-au tot căutat în jurul casei, dar n-au reuşit să-l găsească. Dacă doamna D. nu plătea, Sharon spera că măcar îi va mărturisi unde se află camionul.

Din nefericire, doamna D. nu era dispusă să coopereze:

„Daţi-i drumul şi faceţi ce vreţi. Nu pot să vorbesc cu el. E complet nebun. Nu am nicio influenţă asupra lui. Dacă asta vreţi, luaţi camionul”.

Sharon a insistat şi i-a descris posibilele consecinţe:

„Doamnă D., luarea din posesie va arunca o lumină foarte proastă în dosarul dumneavoastră de creditare pentru câţiva ani buni. Nu vreţi să fiţi socotită rău-platnică, nu-i aşa?”

Doamna D. ştia că nu are nicio responsabilitate din punct de vedere legal:

„Ascultă, domnişoară, n-am semnat eu contractul ăla şi nu pot să-mi asum răspunderea pentru purtarea iresponsabilă a lui Leon. Nu am cum să te ajut şi nu-mi pasă ce se întâmplă. În plus, doctorii mi-au spus că poate să moară dintr-o clipă în alta. N-am bani să-ţi dau nici ţie, nici altcuiva. Abia reuşesc să-mi acopăr ratele ipotecare. Dar Leon are o poliţă de asigurare. Iar

când va muri, asta e singura mea speranţă ca să-mi păstrez casa. Nu conduc camionul lui şi n-am semnat pentru el, aşa că de ce să-mi pese de ce se întâmplă cu el?”

Acum, cu toate cărţile pe faţă, Sharon nu ştia ce să spună. A terminat convorbirea fără să facă niciun pas înainte:

„Doamnă D., se pare că aveţi deja destule probleme. Ar fi tare neplăcut ca la acestea să se adauge luarea din posesie şi consemnarea în dosarul de creditare, dar dacă nu mă ajutaţi, asta-i singura alegere posibilă”.

După convorbire, Sharon şi cu mine am vorbit despre diferenţa dintre abordarea „Ar fi tare neplăcut” şi abordarea „Vreau să”. Oamenilor nu le pasă când aud că se poate întâmplă ceva rău – de fapt, nici măcar nu aud aceste informaţii. Ajung la un punct în care cred pur şi simplu că nu poate fi mai rău decât este. Exact acest efect l-a avut abordarea lui Sharon asupra doamnei D.

Strategia negativă „Dacă nu acţionăm acum, o să fie mai rău” nu-i fusese de niciun ajutor. I-am sugerat să folosească strategia pozitivă „Vreau să...”, în locul abordării negative „Ar fi tare neplăcut”, care nu funcţionase.

Săptămâna următoare, Sharon a sunat-o din nou pe doamna D.:

„Doamnă D., înţeleg situaţia neplăcută în care vă aflaţi, având în vedere sănătatea precară şi comportarea dificilă a soţului dumneavoastră. Scopul meu este să vă ajut, nu să vă încurc şi mai

mult. Aveţi perfectă dreptate, nu aveţi nicio responsabilitate legală în a mă ajuta să recuperez camionul. Vă pot ajuta să evitaţi o posibilă problemă. Cum asigurarea soţului dumneavoastră a fost anulată, iar el are probleme cu boala şi băutura, e foarte posibil să fie dat în judecată dacă ar răni sau, Doamne fereşte, ar ucide pe cineva în timp ce conduce camionul. Vreau să vă ajut să vă păstraţi casa şi să primiţi primele de asigurare. Ceea ce pot face eu este să mă asigur că Leon nu va răni pe nimeni. Dacă îmi spuneţi unde se află camionul, eu o să am grijă să fie luat de acolo şi nu voi spune nimănui despre convorbirea noastră, îmi pare rău că vă aflaţi în situaţia asta îngrozitoare şi vreau să vă ajut să fie mai bine”.

Doamna D. nu-şi pusese problema în acest fel. Şi-a dat repede acordul, spunându-i lui Sharon unde ascunsese Leon camionul şi a rugat-o să aranjeze să fie ridicat cât mai curând.

Ca măsură de prevedere, Sharon a sunat la secţia de poliţie şi le-a explicat că firma Ford era pe cale să reintre în posesia vehiculului. Poliţiştii îl ştiau foarte bine pe Leon şi îl considerau extrem de periculos. Şeful poliţiei a insistat să trimită trei patrule la întâlnirea cu Sharon şi agenţii de repunere în posesie. Ford a evitat pierderea maşinii şi probabil că astfel doamna D. şi potenţialele victime inocente au fost scutite de multe neplăceri. Abordarea „Vreau să…” a ajutat-o pe Sharon să rezolve cu bine o situaţie negativă.

Ori de câte ori încercaţi să motivaţi pe cineva să facă ceea ce vreţi, concentraţi-vă asupra posibilului rezultat dorit, nu asupra celui negativ. Spuneţi-le oamenilor ce vreţi să faceţi pentru ei, nu ceea ce n-aţi vrea să le faceţi.

În viaţa de zi cu zi, aveţi multe ocazii să faceţi această schimbare simplă. Dacă dumneavoastră şi soţul sau soţia vreţi să mergeţi la spectacolul de la şcoală în care joacă şi copilul dumneavoastră, dar aveţi probleme cu timpul, vorbele:

„Hai să plecăm amândoi mai devreme de la lucru. Vreau să ajungem amândoi la timp ca să o vedem pe Emily cum joacă”.

generează o aşteptare mai pozitivă decât:

„Ar fi bine să pleci mai devreme astăzi. N-aş vrea să rămâi blocat în trafic şi să nu ajungi la timp ca s-o vezi pe Emily cum joacă”.

Dacă vorbiţi cu un potenţial client despre o ofertă specială, valabilă până la sfârşitul lunii, observaţi impactul pozitiv pe care-l vor avea următoarele vorbe ale dumneavoastră:

„Vreau să fiu sigur că prelucrăm comanda până vineri, ca să profitaţi de programul de bonusuri speciale din această lună”, în comparaţie cu abordarea negativă „n-aş vrea”:

„N-aş vrea să rataţi programul de bonusuri speciale din luna asta, deci ar fi bine să nu întârziaţi cu comanda”.

Ori decât ori folosiţi o expresie de genul „N-aş vrea să”, atenţia se concentrează asupra posibilului rezultat negativ pe care doriţi să-l

evitaţi. Atunci când vă concentraţi asupra rezultatelor bune la care vă aşteptaţi şi nu asupra celor proaste pe care vreţi să le evitaţi, veţi proiecta o imagine pozitivă.

Notă de referinţă

Ce puteţi face acum:

Folosiţi cuvintele „vreau să „şi descrieţi rezultatele pozitive pe care le aşteptaţi, în loc să spuneţi că „n-aţi vrea” să se întâmple un anumit lucru.

În loc să spuneţi:

„Ar fi bine să ajungem la aeroport puţin mai devreme. N-aş vrea să pierdem avionul fiindcă e şoseaua aglomerată”, spuneţi:

„Hai să mergem la aeroport puţin mai devreme. Vreau să fim siguri că avem destul timp înainte de plecarea avionului”.

În loc să spuneţi:

„N-aş vrea să rămâi fără credit pentru că ţi-au ridicat maşina şi ţi-au trecut asta în dosarul de creditare”, spuneţi:

„Vreau să te ajut să-ţi păstrezi creditul şi să mă asigur că ai o evaluare pozitivă”.

În loc să spuneţi:

„N-aş vrea să-ţi dau informaţii greşite”, spuneţi:

„Vreau să-ţi dau informaţii corecte”.

CAP. 1.4. N-am mai făcut asta şi POT să...

Şeful dumneavoastră vă cere să faceţi un calcul tabelar în Lotus şi să determinaţi nivelul producţiei curente a companiei. Dumneavoastră nu vă prea pricepeţi la Lotus 1 – 2 – 3 sau la alt program de acest gen.

Spuneţi cu voce tare:

„Nu ştiu să fac calcul tabelar şi nu înţeleg cum funcţionează Lotus 1 – 2 – 3”.

Apoi spuneţi:

„N-am mai făcut niciodată calcul tabelar. Pot să încep prin a învăţa să lucrez cu Lotus 1 – 2 – 3”.

Care dintre cele două exprimări aparţine angajatului care va progresa, îşi va însuşi noi aptitudini şi va deveni un activ valoros al companiei? Care dintre ele sugerează lipsă de încredere în sine, stagnare şi un viitor limitat în postul curent?

În timp ce mă spăla pe cap cu şamponul de mentă, Beth, noua mea coafeză, începu conversaţia cu obişnuita întrebare destinată să creeze o relaţie de prietenie cu noii clienţi:

„Aşadar, George, cu ce te ocupi?”

Majoritatea oamenilor nu cunosc niciun vorbitor profesionist, aşa că nu m-a surprins reacţia ei când i-am povestit despre munca mea.

„Cum adică? Îţi câştigi existenţa ţinând discursuri? Oh, Doamne, eu nu pot să vorbesc. Aşa, cu cineva faţă-n faţă, nu-i o problemă, dar mi-ar fi imposibil să ţin un discurs. De fapt, unul dintre profesorii mei m-a pus să fac în scris rezumatele orale fiindcă pur şi simplu nu eram în stare să vorbesc în faţa clasei. Odată, chiar am fost la un curs de oratorie, dar m-am descurcat foarte prost. Transpir toată şi nu mai pot să mă gândesc la nimic. Nu, n-aş fi în stare să ţin un discurs”.

De când şi-a susţinut primul rezumat, de fiecare dată când venea vorba despre discursuri, Beth îşi repeta ei însăşi şi tuturor celor care o ascultau: „Nu sunt în stare să ţin un discurs”. Mintea ei a auzit această afirmaţie în repetate rânduri şi s-a convins pe deplin că e adevărată.

Tot timpul cât m-a spălat pe cap, m-a tuns şi mi-a aranjat părul, Beth a vorbit (nonstop), deci poate să vorbească. Dacă ar fi fost de faţă alţi 50 de clienţi care-şi aşteptau rândul şi pe care ea n-avea cum să-i vadă, Beth ar fi ţinut un discurs fără măcar să-şi dea seama.

Mai corect ar fi fost să spună:

„Niciodată nu mi-a plăcut să ţin discursuri”.

Sau chiar:

„Nu-mi place să ţin discursuri, întotdeauna m-am descurcat prost la

asemenea treburi şi nu vreau s-o mai fac niciodată. De fapt, mă sperie îngrozitor ideea de a sta în faţa unui grup de oameni şi a le ţine un discurs”.

Acest lucru poate fi adevărat, dar să spună că nu poate să vorbească în faţa unui grup este incorect şi o limitează.

Sunt foarte puţine lucruri pe care dumneavoastră sau eu nu le putem face. N-am participat niciodată la cursa anuală de sănii trase de câini din Alaska, nu-mi place să stau mult la temperaturi sub zero grade şi fac tot ce pot ca să evit durerea şi suferinţa. Totuşi, pot să concurez la o cursă de sănii trase de câini în Alaska. Fireşte, aş avea nevoie de ani întregi de instruire, de un program intens şi solicitant de pregătire fizică, de un suport financiar serios şi de o mulţime de alte pregătiri; şi **pot** să iau parte la o asemenea cursă. Nu vreau şi vă garantez că nu o voi face. Dar pot să fac asta.

Ori de câte ori oamenii vă spun – sau îşi spun – că nu pot face ceva, ei trântesc uşa care îi conduce către posibilităţile lor nefolosite. Pe când scriam această carte, de multe ori m-am surprins spunând lucruri despre care consideram că n-aş **putea** să le fac. Deseori, dimineaţa, mă uitam în jurnalul care-mi arăta cum mergea scrisul şi mă gândeam:

„Nu pot să găsesc mai mult de două ore şi jumătate sau trei ore de scris pe zi. În ritmul ăsta, n-o să reuşesc să termin manuscrisul la termenul stabilit de editor”.

Ei bine, în acest moment citiţi cartea şi am terminat-o la timp. Corect ar fi fost să spun:

„Încă n-am ajuns să scriu fără întrerupere mai mult de trei ore pe zi. Manuscrisul va fi gata la timp, ceea ce înseamnă că va trebui să scriu circa şase ore pe zi. Începând de astăzi, pot să-mi ajustez programul personal ca să am mai mult timp pentru a scrie fără să mă întrerup”.

Când cineva spune: „Nu pot face asta”, probabil că impune o restricţie incorectă şi contraproductivă pentru ceea ce poate realiza. Cuvintele „nu pot să...” reprezintă o profeţie care se autorealizează. Dacă spuneţi că nu puteţi realiza ceva, este ca şi cum aţi spune că nu veţi face niciodată lucrul respectiv. Cum mintea dumneavoastră doreşte să aveţi dreptate, munceşte din greu ca să se asigure că aveţi dreptate atunci când spuneţi că nu puteţi. Este aidoma unui sabotor puternic, care vă subminează eficienţa astfel încât să nu vă atingeţi scopurile, chiar dacă încercaţi să faceţi asta.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când descrieţi posibilităţile dumneavoastră înşivă sau altcuiva, eliminaţi din vocabular cuvintele „Nu pot”.

În loc să spuneţi:

„Nu pot să fac nici măcar astfel încât să ating baremul obişnuit la golf!”, spuneţi:

„Încă n-am atins baremul obişnuit, dar mă străduiesc”.

În loc să spuneţi:

„N-are niciun sens să caut o casă. Nu ne putem permite nici măcar un apartament! O să ne petrecem toată viaţa într-un apartament închiriat”, spuneţi:

„Având în vedere situaţia noastră financiară din prezent, ne vom putea permite o casă peste doi-trei ani. Piaţa se va schimba, iar noi vom pune bani deoparte pentru avans. Până atunci, putem să ne mai ajustăm bugetul”.

În loc să spuneţi:

„Nu pot face asta”, spuneţi:

„Încă n-am făcut asta şi pot să fac”.

CAP. 1.5. Refuzaţi să fiţi neajutorat

După o stare de oboseală care durează de luni întregi, medicul descoperă că suferiţi de o boală rară a măduvei osoase, în urma unui tratament intensiv, cu sute de transfuzii, doctorul vă spune că ştiinţa medicală nu mai poate face nimic ca să vă prelungească viaţa. Spuneţi cu voce

tare:

„Asta este. Dacă medicii nu mai au nicio speranţă în ce mă priveşte, cred că trebuie să renunţ şi eu. Ce rost ar avea să mai lupt? Sufăr şi o să mor oricum. Mă dau bătut”.

Apoi spuneţi:

„Nu **accept asta. Situaţia mea nu e fără ieşire. Pot să duc o viaţă mai bună, dacă nu mai lungă, şi o voi face”.**

Care dintre cei doi pacienţi va descoperi că starea lui s-a îmbunătăţit? Cine are şanse în lupta cu boala?

„Noua viaţă” a lui Michael Ballard a început atunci când medicul lui, George P. Konok, doctor în medicină, i-a spus:

„Eu o să încep tratamentul de la gât în jos. Tu va trebui să-l termini de la gât în sus”.

Michael era un director de succes din Ontario, Canada, care vindea produse ambalate prin reţeaua magazinelor Hallmark din zona sa. S-a îmbolnăvit şi a fost diagnosticat ca suferind de o maladie inflamatorie a intestinelor, cunoscută sub numele de colită. O parte dintre simptomele acestei boli sunt de ordin emoţional: anxietate, panică şi jenă. Faptul că oricând „poţi avea un accident” nu e în măsură să-ţi sporească încrederea în tine. Partea cea mai proastă a fost că un binecunoscut cadru medical i-a spus: „Nu se poate face nimic pentru boala ta”.

Colita poate avea o urmare de-a dreptul

sinistră: deseori ea precede cancerul, în curând, Michael a descoperit că avea o tumoare intestinală în apropierea ficatului. Medicii l-au avertizat că următoarele organe afectate puteau fi glandele limfatice, iar pentru bolnavii de cancer, de obicei acesta este începutul sfârşitului.

Împreună cu noul lui diagnostic a primit însă şi o binecuvântare, în persoana noului său medic, Dr. Konok. Acesta a tras o tablă de scris lângă patul lui Michael şi i-a oferit *o* „lecţie” serioasă, făcând o diagramă a diverselor organe afectate, arătându-i lui Michael ce-ar fi putut face chirurgii şi explicându-i cum funcţiona chimioterapia. După o explicaţie atentă şi la obiect a situaţiei curente a lui Michael, a ajuns la prognoză. A aruncat creta în aer şi i-a spus:

„Pot să-ţi spun care sunt şansele conform textelor medicale, dar vreau să ştii că şi tu îţi creezi propriile şanse. Nu pot să-ţi garantez că-ţi vei prelungi viaţa. Pot să-ţi garantez în mod absolut că vei duce o viaţă mai împlinită, dacă alegi asta. Când vei începe chimioterapia, o să ai de-a face cu efecte secundare. Dacă le vei considera ca făcând parte din procesul de vindecare va fi mult mai bine decât dacă le vei considera un lucru care-ţi face şi mai mult rău. Eu te voi trata de la gât în jos. Treaba ta este să te tratezi de la gât în sus”.

Tratamentul lui Michael a început: a fost supus la trei operaţii. După cea de-a treia, care ar

fi trebuit să fie ultima etapă, a fost informat că operaţia dăduse greş; cancerul continua să prolifereze.

Michael folosise întotdeauna un limbaj pozitiv în viaţa profesională, însă acum, pus în faţa celei mai dure „competiţii” din viaţa lui, folosea un limbaj negativ, acceptând evaluările medicilor care socoteau că situaţia lui e „fără speranţă”. Când ei îi spuneau „Nu poţi schimba lucrurile”, el îi credea.

În acel moment, Michael Ballard a decis că tehnicile care-i asiguraseră reuşita în competiţiile legate de vânzări erau cea mai valoroasă speranţă în competiţia pentru viaţă.

Întorcându-se acasă între două tratamente, şi-a cumpărat o pereche de pantofi sport, pe care să-i folosească atunci când se va face bine. Asculta muzică pozitivă, cum ar fi *The Rainbow Connection* şi tema din filmul *Rocky.* Se plimba în jurul casei încălţat cu noii săi pantofi sport şi citea pasajele preferate din *The Best of Succes (Cele mai mari reuşite).* Michael a făcut un uriaş pas înainte atunci când a început să aplice în beneficiul propriei sănătăţi aptitudinile pe care le dobândise şi le folosise în afaceri.

În prezent, medicul spune că Michael Ballard este „primejdios de sănătos. Este capabil să sară peste clădiri înalte dintr-un singur salt, şi chiar peste cele foarte înalte, dacă îşi ia avânt”.

De opt ani de zile nu mai are nici urmă de cancer şi a ales să nu mai aibă niciodată.

Michael Ballard are acum o nouă profesie. Ţine seminarii despre folosirea unui limbaj pozitiv pentru a-i ajuta pe oamenii bolnavi să se vindece. Intenţia lui este ca medicii şi asistentele medicale să devină conştienţi de efectele distrugătoare pe care le poate avea limbajul lor asupra pacienţilor îngrijoraţi – şi ce foloase enorme poate aduce un limbaj pozitiv.

Michael explică faptul că tehnicile şi cuvintele pe care le-a folosit el nu vor funcţiona pentru toată lumea. Pacienţii comentează deseori:

„Michael, nu pot să spun ce ai spus tu. Nu mi se potriveşte”.

El răspunde:

„Bine, atunci spune-o cu propriile tale cuvinte, dar păstrează spiritul. Repetă afirmaţiile pozitive potrivite pentru tine. Spune măcar «Da, pot.» Nu lăsa pe nimeni – medic sau nu – să-ţi spună că situaţia ta e fără speranţă, în orice moment poţi să-ţi creezi o viaţă mai bună, chiar dacă nu poţi schimba durata ei”.

Dacă sunteţi deja ameninţat de o boală gravă, vă rog să nu renunţaţi. Puteţi lupta. Aşteptările dumneavoastră pozitive vă vor îmbunătăţi calitatea vieţii.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Dacă vă simţiţi bolnav, combinaţi îngrijirea medicală cu propriul dumneavoastră efort: folosiţi-vă limbajul pentru a promova o atitudine pozitivă şi a întări capacitatea naturală de luptă a trupului

împotriva bolii.

În loc să spuneţi:

„Nu pot să lupt cu asta. Situaţia mea e fără speranţă. Aşa mi-a spus doctorul”, spuneţi:

„Pot să duc o viaţă mai bună şi aşa voi face. Doctorul nu ştie cât sunt de puternic”.

În loc să spuneţi:

„Sunt într-o situaţie fără ieşire; nu pot schimba nimic”, spuneţi:

„Pot să-mi îmbunătăţesc calitatea vieţii”.

CAP. 1.6 „Când”, nu „dacă

Pe copilul dumneavoastră nu-l entuziasmează deloc orele de limbă franceză şi n-are niciun chef să-şi facă temele în fiecare seară, în seara asta vreţi să-i oferiţi o recompensă pentru a-l încuraja să termine. Spuneţi cu voce tare:

„Dacă îţi termini astă-seară temele la franceză, poţi să mănânci o porţie mare din îngheţata cu vanilie pe care am cumpărat-o astăzi”.

Apoi spuneţi:

„Când îţi termini temele la franceză, o să mâncăm cu toţii o porţie mare din îngheţata cu vanilie pe care am cumpărat-o astăzi”.

Care dintre cele două fraze sugerează că vă aşteptaţi să-şi termine temele? Care dintre ele arată că nu sunteţi deloc sigur că le va termina?

Probabil aţi observat că în ultima vreme comercianţii au devenit mai atenţi la mediul

înconjurător. Unele super-magazine din societatea noastră folosesc etichete speciale pentru a indica produsele cu ambalaje reciclabile, produsele biodegradabile şi aşa mai departe. Unele magazine oferă o reducere de câţiva cenţi din suma totală atunci când veniţi cu propria dumneavoastră sacoşă. La altele există un mic cos de gunoi destinat pungilor de plastic care urmează a fi reciclate. Toate aceste pungi sunt o ameninţare la adresa mediului, centru că durata lor de viaţă poate atinge secole întregi, în plus, prin reciclare se face economie de copaci şi de petrol.

Pe vremea când am început să scriu această carte, magazinul nostru local Safeway nu oferea pungi de plastic reciclabile. Soţia mea s-a hotărât să schimbe situaţia. S-a dus la casier şi i-a spus: „Apreciez foarte mult eforturile pe care le faceţi pentru protejarea mediului. Când veţi începe un program de reciclare a pungilor de cumpărături?”

N-a spus „Credeţi că aţi putea”, „V-aţi gândit” sau „Ar putea fi o idee bună să...”. A spus „CÂND?”

Casierul a răspuns:

„Bună întrebare. O să vorbesc personal cu managerul înainte să-mi termin tura. Avem nevoie de un program de reciclare. N-o să dureze mult ca să-l punem în funcţiune”.

Magazinul Safeway din Coal Creek Village are acum un coş pentru reciclarea pungilor de cumpărături. Dacă supermarketul dumneavoastră

n-are încă aşa ceva, data viitoare când mergeţi la cumpărături puneţi întrebarea „Când”, nu întrebarea „De ce”.

Când Citibank, US West, Bank of America şi AT & T doresc să-şi îmbunătăţească eficienţa în ceea ce priveşte recuperarea creditelor, îl sună pe Bill Arnold, director al institutului International Collection Training. Treaba lui este să le arate oamenilor cum pot proiecta asupra altora aşteptări pozitive. Observaţi diferenţa dintre frazele:

„Uitaţi cum stau lucrurile: dacă puteţi înapoia suma până la sfârşitul săptămânii, renunţăm la taxele de întârziere”.

Şi

„Veniţi cu cecul de 67, 50 $ înainte de sfârşitul săptămânii şi voi anula taxele de întârziere. În ce zi puteţi veni, până vineri, ca să vă pot credita contul? 7

Bill lasă deoparte întrebarea tipică: „Credeţi că aţi putea înapoia suma înainte de sfârşitul săptămânii?” El proiectează aşteptarea pozitivă că debitorul va plăti. Scopul lui este să se asigure că acest lucru se va întâmpla, nu să afle dacă se va întâmpla.

Dacă datornicul spune: „Aşteptaţi puţin. N-am spus că voi plăti până la sfârşitul săptămânii”, Bill caută să definească pe ce se *bazează* aşteptarea sa pozitivă:

„Richard, sunt convins că eşti un om cinstit şi responsabil, nu-i aşa?” „Sigur că da”.

„Şi vrei să-ţi onorezi obligaţiile, nu-i aşa?” „Păi, da, vreau”.

„Deci ai vrea să rezolvi treaba asta până la sfârşitul săptămânii, corect?”

„Da, dar nu am banii acum”.

Bill renunţă din nou la întrebarea *„Dacă”* şi proiectează o aşteptare pozitivă, în loc să spună:

„Atunci când crezi că vei avea destui bani ca să plăteşti?”, el presupune că datornicul vrea să rezolve problema cât mai repede, îl întreabă:

„Cât vă lipseşte din suma care trebuie achitată săptămâna asta?”

Cu alte cuvinte, Bill nu-l întreabă pe datornic dacă va plăti, ci trece la întrebarea următoare, când va plăti? Iar dacă acesta spune că pentru moment n-are destui bani, Bill nu întreabă când va plăti, ci cât va plăti acum.

Când vreţi ca o persoană să facă un anumit lucru, puneţi-i o întrebare cu caracter practic. Nu „dacă”, ci „când şi cât?”

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când observaţi că aţi început o întrebare folosind „dacă”, reformulaţi-o pentru ca ea să reflecte aşteptarea dumneavoastră pozitivă.

„CÂND”, NU „DACĂ”.

În loc să spuneţi:

„Ne place noul parc pe care l-aţi oferit locuitorilor din cartierul nostru, dar este plin de bolovani. Ne întrebam dacă aţi putea să-i îndepărtaţi şi să neteziţi pământul?”, spuneţi:

„Ne place noul parc pe care l-aţi oferit locuitorilor din cartierul nostru. Când veţi îndepărta bolovanii şi veţi netezi pământul?”

În loc să spuneţi:

„Ştiu că oamenii dumneavoastră de la reparaţii trebuie să fie tare ocupaţi, dar telefoanele noastre trebuie reparate repede. Credeţi că aţi putea trimite pe cineva astăzi?”, spuneţi:

„Ştiu că oamenii dumneavoastră de la reparaţii trebuie să fie tare ocupaţi şi apreciez ajutorul dumneavoastră. Deoarece telefoanele sunt principala noastră legătură cu clienţii, trebuie reparate rapid. La ce oră puteţi trimite pe cineva, în această după-amiază?”

În loc să spuneţi:

„Mă întrebam dacă puteţi să…?”, spuneţi:

„Când veţi…?”

CAP. 1.7 Nu-i nicio problemă!

Tocmai aţi primit vestea că „v-aţi oferit voluntar” ca supraveghetor la programul pentru tineri care va avea loc luna viitoare, odată cu întrunirea asociaţiei profesionale a soţiei dumneavoastră. Spuneţi cu voce tare:

„Şaizeci de adolescenţi în aceeaşi sală şi eu responsabil cu ordinea? Va fi o problemă îngrozitoare!”

Apoi spuneţi:

„Şaizeci de adolescenţi în aceeaşi sală şi

eu responsabil cu ordinea? Va fi o provocare interesantă!”

Care versiune presupune că lucrurile vor merge prost? Care dintre ele sugerează că veţi imagina un mod creativ de a ţine situaţia sub control?

Maestrul de ceremonii l-a prezentat pe Sonny Hendrix în timp ce acesta se îndrepta către centrul scenei, în scaunul cu rotile, pentru a-şi rosti discursul de absolvire. Toate persoanele din public au observat că trupului lui Sonny era întrucâtva asimetric, cu picioarele şi braţele amplasate într-o poziţie ciudată. Nu-şi ţinea capul drept, iar în felul său de a vorbi era ceva neobişnuit. Poate că mulţi dintre cei de faţă s-au gândit: „Şi eu care credeam că am probleme. Viaţa lui Sonny în acest scaun cu rotile trebuie să fie o mare problemă”.

Dar Sonny nu vede lucrurile în acest fel.

L-am întâlnit la cea mai interesantă ceremonie de absolvire la care am asistat vreodată. Aceasta a avut loc la Centrul de Resurse pentru Handicapaţi de lângă locuinţa mea din Seattle. O fostă şcoală elementară, desfiinţată pe nedrept cu câţiva ani în urmă, fusese transformată într-un centru educativ dedicat în exclusivitate persoanelor cu probleme fizice speciale.

Cursanţii de la centru nu se mulţumesc să primească ajutor public şi nu-şi pierd timpul degeaba. Sunt hotărâţi să fie membri activi ai forţei de muncă şi se înscriu la cursuri serioase de

afaceri şi profesionale, pentru a-şi asigura un loc de muncă şi a nu depinde de alţii. Programul este susţinut în întregime de firme-sponsor şi voluntari.

Programul ceremoniei de absolvire a început cu discursurile oaspeţilor din partea câtorva corporaţii care sprijină centrul: compania Boeing, John Fluke Manufacturing, GTE, Digital Equipment şi aşa mai departe, în timpul programului din seara aceea, niciunul dintre vorbitori nu a rostit cuvântul „problemă”. Ar fi fost extrem de uşor să-i descrii pe studenţi drept oameni copleşiţi de probleme: mobilitate limitată, indiferenţă din partea celorlalţi, priviri indiscrete, atitudini părtinitoare şi multe alte prejudecăţi.

Nimeni nu a menţionat cuvântul „probleme”. Toţi au vorbit despre „provocări”. Frank Shrontz, secretar şi director executiv la Boeing, a menţionat faptul că la firma lui sunt angajaţi 10.000 de oameni cu „provocări medicale”, nu cu „handicapuri”, în loc să se refere la absolvenţi ca la nişte oameni ale căror „probleme” le dau dreptul la milă sau la o atenţie specială, a subliniat că politica de angajare de la Boeing a fost formulată astfel încât să deservească în cea mai mare măsură interesele firmei. „Când găsim persoane asemenea lor, care au depăşit provocări importante, vedem nişte oameni plini de curaj şi perseverenţă. Sunt nişte angajaţi extraordinari”.

Sonny Hendrix s-a numărat printre cursanţii care au luat cuvântul. Terminase cursul „Tele Professionals”, cu accent pe aptitudinile necesare

în vânzările prin telefon şi în relaţiile cu clienţii. Adresându-se colegilor săi de la microfonul pe care i-l ţinea o persoană aflată lângă scaunul său cu rotile, le-a spus următoarele:

„Handicapurile noastre nu sunt decât barierele sau uşile pe care le acceptăm înaintea noastră. Suntem răspunzători pentru provocările cu care ne confruntăm”.

Sonny nu era dispus să accepte faptul că o persoană handicapată se confruntă cu probleme şi că majoritatea uşilor îi rămân închise. După ceremonie, l-am sunat ca să-i iau un interviu şi am vorbit despre „probleme” şi „provocări”. După el, cei doi termeni reprezintă lucruri total diferite:

„O problemă este un lucru pe care-l urăşti. O provocare este un lucru pe care vrei să-l depăşeşti”.

Una dintre clientele mele este un manager de nivel mediu la o importantă firmă de telecomunicaţii. A observat că şefii de la nivelul superior veneau la ea cu „probleme” şi îi cereau soluţii. Asta nu o ajuta să se pregătească pentru a avansa în carieră şi îi lăsa foarte puţin timp pentru celelalte responsabilităţi. Voia să-şi menţină politica „uşilor deschise” şi a observat că atunci când era foarte „accesibilă”, deseori ajungea la sfârşitul zilei cu sentimentul că fusese „hăituită” tot timpul şi că nu făcuse altceva decât să stingă mici incendii.

Soluţia ei la această „problemă” a fost să organizeze o întâlnire cu toate persoanele de la

nivelul superior care apelaseră la ea, în care să instituie o nouă „politică de găsire a soluţiilor”. Şi-a reafirmat dorinţa de a vorbi cu fiecare supervizor în mod individual, ori de câte ori aceştia simţeau nevoia, însă le-a cerut să-şi schimbe modul de a pune problema. Supervizorilor le era interzis să întrebuinţeze cuvântul „problemă” şi, de asemenea, să deschidă discuţia dacă nu aveau cel puţin o soluţie.

Vechiul dialog:

„Scuză-mă, Kathryn, trebuie să vorbesc cu tine. Am o problemă cu Dennis Swall. A întârziat deja trei zile la rând şi le dă celorlalţi un exemplu foarte prost. Ce-ar trebui să facem?”

Noul dialog:

„Scuză-mă, Kathryn, aş vrea să-ţi povestesc despre o situaţie cu care mă confrunt. Trebuie să-l conving pe Dennis Swall să fie mai punctual şi am o idee despre cum să rezolv asta. Te rog, spune-mi dacă-mi poţi sugera o abordare mai eficientă.

Rezultatul? Kathryn le-a făcut supervizorilor un mare serviciu, încurajându-i să aibă mai multă încredere în ei. Pe de o parte, ei aveau în continuare garanţia că se aplicau soluţiile potrivite, iar pe de altă parte, nimeni nu se mai simţea deprimat, în loc să fie copleşiţi de „probleme” împovărătoare, Kathryn şi supervizorii ei şi-au folosit întrunirile pentru a discuta despre avantajele diverselor soluţii pozitive.

Substituirea problemelor cu soluţii va funcţiona şi în viaţa personală. Când prietenii sau

membrii familiei încep să discute despre „probleme”, veniţi-le în ajutor, deviind discuţia către soluţii. Aceasta vă ajută să vă concentraţi asupra unor provocări interesante, şi nu asupra unor probleme deprimante.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Înlocuiţi cuvântul „problemă” cu „provocare” sau „ocazie” şi concentraţi-vă asupra soluţiilor. În loc să spuneţi:

„Acum, că Jason a ajuns la vârsta adolescenţei, ne va face tot felul de probleme”, spuneţi:

„Acum, că Jason a ajuns la vârsta adolescenţei, ne confruntăm cu noi provocări”.

În loc să spuneţi:

„Recentele crize internaţionale au afectat pieţele de schimb valutar şi au cauzat tot felul de probleme”, spuneţi:

„Recentele fluctuaţii valutare ne-au deschis o mulţime de posibilităţi noi”.

În loc să spuneţi:

„Mi-e teamă că vom avea probleme”, spuneţi:

„Pare o provocare interesantă”.

CAP. 1.8. Profeţiile cu privire la propria persoană se împlinesc

După ce v-aţi obişnuit, în sfârşit, cu sistemul telefonic folosit în departamentul dumneavoastră, sunteţi transferat într-o altă clădire, unde se

foloseşte un sistem total diferit.

Spuneţi cu voce tare:

„Nu se poate! Nu sunt în stare să învăţ toate caracteristicile astea. Probabil o să-mi ia luni întregi ca să-mi intru în mână. Parcă nu era destul de greu să preiau poşta vocală şi să fac transferuri de pe vechiul meu telefon. Nu voi reuşi să învăţ niciodată un sistem de comenzi complet nou”.

Apoi spuneţi:

„M-am familiarizat cu telefoanele pe care le foloseam înainte şi acum mă voi descurca la fel de bine şi cu noul sistem. Voi învăţa cu ajutorul colegilor mei şi voi ţine la îndemână o broşură cu instrucţiuni”.

Cine pare condamnat să-i descurajeze pe apelanţi şi să încurce transferurile la noul său telefon? Cine se va familiariza rapid cu noul sistem?

Într-un fel sau altul, în ultimii câţiva ani m-am convins pe mine însumi că stau foarte prost cu simţul de orientare. Cel mai curios este faptul că am călătorit foarte mult, în cea mai mare parte a lumii, fără să mă rătăcesc vreodată. Am făcut autostopul de la Nairobi la Cape Town, m-am aventurat pe culmile din Noua Guinee şi am bătut potecile incaşe nemarcate din Anzi. Întotdeauna am ajuns fără probleme la destinaţia propusă.

Însă de curând am ajuns binecunoscut pentru „talentul” de a mă rătăci în oraşul meu natal. Nu demult, prietenii noştri Lou şi Vanna Novak ne-au invitat la cină la ei acasă, la doar 25 de minute de

noi. Înainte de a pleca, am sunat-o pe Vanna şi i-am spus:

„Ştiu că am mai fost la voi de două ori, dar cred că ar fi bine să-mi spui din nou pe unde s-o iau. Ştii că mă rătăcesc întotdeauna”.

În timp ce-mi notam instrucţiunile, nu m-am ostenit să verific detaliile, fiindcă oricum mă aşteptam să mă rătăcesc. Fireşte, cu o jumătate de oră mai târziu decât ora la care eram aşteptaţi, i-am sunat din maşină.

„Lou, ne-am rătăcit. N-am idee ce s-a întâmplat. Am căutat podul Magnolia Street, aşa cum a spus Vanna, dar am ajuns pe podul Ballard şi acum nici măcar nu mai sunt sigur pe ce parte a canalului trebuie să fim. Întotdeauna mă rătăcesc când vin la tine”.

Mă simţeam atât de prost. Fetiţa noastră urla în scaunul ei din maşină, iar soţia mea, Julie, şedea în spate, încercând s-o potolească şi certându-mă pentru că încurcasem instrucţiunile Vannei. În cele din urmă, am ajuns (cu o întârziere de 45 de minute), dar numai după ce Lou m-a „dirijat” prin telefon. A fost asemenea uneia dintre scenele acelea din filmele vechi, în care pilotul unui mic avion are un atac de cord şi pasagerul lui reuşeşte să aducă avionul pe pământ, urmând instrucţiunile turnului de control.

În drum spre casă, Julie a subliniat faptul că eu mă „programasem” de la început să mă rătăcesc. Nici nu ar fi fost posibil să nu mă rătăcesc, îi programasem pentru acest rezultat pe

Lou şi Vanna, precum şi pe mine însumi, prin formularea: „Întotdeauna mă rătăcesc”.

Am o busolă, sunt deştept, am o hartă detaliată şi mă pricep să vorbesc cu oamenii. Nu există niciun motiv logic pentru care m-aş rătăci. De ce să-mi limitez capacităţile în mod artificial? Chiar din acel moment, m-am hotărât să nu mai spun „Mă rătăcesc întotdeauna”. În schimb, ascult instrucţiunile cu atenţie, iau notiţe clare şi spun: „O să-l găsesc uşor”.

Care sunt limitările pe care vi le autoimpuneţi? La ce anume v-aţi convins pe dumneavoastră înşivă că nu vă pricepeţi? Ce mituri perpetuaţi, spunându-le celorlalţi că nu aveţi anumite aptitudini?

„Când trebuie să repar ceva, parcă aş avea două mâini stingi”.

„Nu sunt în stare să gătesc”.

„Să învăţ franceza? Nici măcar nu pot pronunţa numele vinurilor din California. N-am defel talent la limbi străine”.

Astăzi, în timp ce scriam, m-am hotărât să-mi deblo-chez talentul de a-mi găsi drumul, oriunde m-aş afla. Vă invit şi pe dumneavoastră ca atunci când citiţi această pagină să luaţi hotărârea de a vă pune în valoare cât mai multe abilităţi. Nu vă mai spuneţi dumneavoastră şi celorlalţi Că „nu vă pricepeţi” la ceva; ci descoperiţi cât de bine vă pricepeţi.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Înlocuiţi expresiile dumneavoastră obişnuite care vă autolimitează cu afirmaţii care vă dau putere, în loc să spuneţi:

„Niciodată n-am fost bun la matematică. Nu mă prea pricep la cifre. Niciodată nu ştiu cum se calculează procentele, nici măcar cu un calculator”, spuneţi:

„Mă descurc bine la multe lucruri legate de matematică. Voi trece pe la bibliotecă şi îmi voi reîmprospăta memoria în ce priveşte calculele elementare pe care le-am uitat, cum ar fi calculele cu procente”.

În loc să spuneţi:

„Nu mă pricep la asta”, spuneţi:

„Mă străduiesc să devin mai bun la asta”.

CAP 1.9. Faceţi-vă investiţiile profitabile!

Vindeţi spaţiu publicitar într-o binecunoscută revistă pe teme de natură şi vă întâlniţi cu o întreprinzătoare care a decis să comercializeze un dispozitiv special pentru hrănirea păsărilor. Este o afacere mică: potenţială dumneavoastră clientă abia şi-a început afacerea, al cărei „centru de operare” este, deocamdată, masa din bucătărie. Spuneţi cu voce tare:

„Îmi dau seama că a cheltui 500 de dolari pe o reclamă într-o revistă este un angajament important. Desigur, e greu de estimat, dar aţi putea primi sute de comenzi”. Apoi spuneţi:

„Această reclamă reprezintă o investiţie

de 500 de dolari. Haideţi să vedem ce profit va genera, chiar dacă vă răspund doar 0, 5% din cititorii noştri”. Care abordare are mai multe şanse să capteze atenţia întreprinzătoarei? în ce caz se poate spune că fondurile vor fi investite într-un mod mai înţelept?

De curând, am devenit tată şi mulţi alţi părinţi m-au sfătuit „să petrec cât mai mult timp posibil” cu fetiţa mea acum, cât este foarte mică. Uneori, trece o bună parte din zi şi eu n-am făcut altceva decât să mă joc şi să vorbesc cu copilaşul meu. Soţia mea face la fel. Eu nu mă gândesc că îmi cheltuiesc timpul cu ea, ci că îl investesc. Iar profitul este uriaş: atunci când mă bucur împreună cu Kelcie sunt o persoană mai fericită, mai productivă, iar în ceea ce-o priveşte pe ea, ştiu că atenţia pe care i-o dăruim acum noi, părinţii va avea un efect benefic asupra întregii ei vieţi.

În timp ce citiţi această carte, uneori poate aveţi impresia că pun prea mare accent pe sensurile cuvintelor. Cred că acesta este un astfel de moment. Gândiţi-vă însă ce influenţă extraordinară au cuvintele asupra gândirii dumneavoastră.

Haideţi să începem cu *Websters Ninth New Collegiate Dictionary* (Bineînţeles, mai jos sunt redate sensurile din limba engleză ale verbelor în discuţie. *(N. N).:*

a cheltui *[to spend]:* 1: a folosi bani; 2 a: a epuiza, a obosi, 2 b: a consuma în mod ineficient:

a risipi; 3: a face sau a permite să se scurgă; 4: a sacrifica

Oare asta se întâmplă atunci când iau o pauză şi mă joc cu Kelcie timp de o oră? îmi risipesc timpul? Acum să trecem la litera I.

a investi *[to invest]: 1: a* folosi bani pentru obţinerea unui profit financiar 2: a folosi (ceva) în vederea unor beneficii sau avantaje ulterioare

Sună mai bine! Când îmi folosesc timpul pentru a fi împreună cu fiica mea, fac aceasta pentru că mă aştept la beneficii şi la avantaje. Vreau să mă simt bine – şi ea la fel.

Investiţi suficient timp în familia dumneavoastră? Răsplata primită merită să vă sporiţi investiţia?

În afaceri, atunci când decideţi să vă folosiţi fondurile limitate pentru a cumpăra calculatoare, a angaja oameni sau a plăti chirie, vă aşteptaţi ca firma să producă, în schimb, un profit. Nu cheltuiţi bani pe publicitate, promovare, programe de îngrijire a sănătăţii şi pe vehiculele companiei, ci îi investiţi.

În viaţa personală, înlocuiţi „a cheltui” şi „a petrece” cu „a investi”. Am descoperit că sunt destule ocazii în care „a cheltui” este mai potrivit. Dacă merg în parc şi cumpăr vată de zahăr, nu fac o investiţie. Cumpăr lucruri pentru că îmi plac pe moment. Dar când vine vorba de a cumpăra un automobil, a alege o maşină de spălat sau a-mi completa garderoba, îmi place să-mi consider

achiziţiile nişte „investiţii”.

Faptul de a gândi – şi a vorbi – despre investiţii creează o conştiinţă a plenitudinii, şi nu a lipsei. Dacă veşnic doar cheltuiţi, nu faceţi decât să risipiţi continuu resurse limitate. Atunci când investiţi, folosiţi o parte din resursele dumneavoastră aşteptându-vă să creaţi şi mai multe.

Atunci când descrieţi modul în care vă veţi folosi timpul, banii şi energia, vorbiţi despre investiţii. Folosiţi-vă resursele într-un mod înţelept, care va genera recompense, indiferent dacă asta înseamnă satisfacţie pe termen scurt, recompense financiare pe termen lung sau sentimentul profund că aţi făcut ceea ce trebuia.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Înlocuiţi „a cheltui” şi „a petrece” cu „a investi” atunci când vorbiţi despre felul în care vă veţi folosi timpul, banii sau alte resurse.

În loc să spuneţi:

„Vom cheltui mai mulţi bani pe casă şi vom adăuga o miniseră lângă ferestrele din bucătărie”, spuneţi:

„Vom investi într-o miniseră pentru a ne face locuinţa mai plăcută. Totodată, când ne vom muta de aici, aceasta va fi un avantaj atractiv”.

În loc să spuneţi:

„Nu mai putem cheltui bani pe mobilă. Departamentul tău va trebui să se descurce cu

birourile şi scaunele pe care le aveţi deja”, spuneţi:

„Pentru moment, nu vom cumpăra mobilă nouă. Deşi a investi în scaune şi mese mai ergonomice ar putea spori productivitatea, sunt alte investiţii care ne pot aduce un profit mai bun”.

În loc să spuneţi:

„Cum se apropie toamna, trebuie să cheltui din nou o grămadă de bani pe haine. Am nevoie de un nou pardesiu, de pantofi şi va trebui să cumpăr şi nişte pantaloni”, spuneţi:

„Voi investi într-o nouă garderobă pentru toamnă şi iarnă. Voi cumpăra un pardesiu călduros şi confortabil, nişte pantofi şi nişte pantaloni cu care să arăt bine la serviciu”.

În loc să spuneţi:

„Voi cheltui bani şi timp pentru cursuri serale”, spuneţi:

„Voi investi timp şi bani în cursuri serale, ca să pot progresa în cariera mea”.

CAP.1.10 Nimic nu este imposibil

Deja aţi avut vânzări record, iar în prezent realizările dumneavoastră sunt cu aproape 20% mai mari decât în aceeaşi perioadă a anului trecut. Managerul regional vă felicită pentru performanţele dumneavoastră şi vă informează că norma pentru trimestrul următor v-a fost mărită cu 25%.

Spuneţi cu voce tare:

„Imposibil! Deja rulez cu viteză maximă şi am avut noroc să primesc câteva comenzi mari în primul trimestru. Iată de ce mi-am depăşit deja norma cu 20%. N-am cum să închei anul cu o creştere de 25%”.

Apoi spuneţi:

„Va fi o provocare. Până acum, o combinaţie de împrejurări m-a ajutat să realizez mai mult cu 20%. Poţi să te bazezi pe angajamentul meu total pentru a doua jumătate a anului. Voi face tot ce-mi stă în puteri ca să îndeplinesc noua normă şi cred că această creştere de 25% este realizabilă”.

Care persoană are şanse să facă faţă creşterii de 25%?

Poate cunoaşteţi deja una dintre numeroasele cărţi ale reverendului Robert Schuller sau poate că aţi urmărit la televizor transmisii de la Chrystal Cathedral (Catedrala de Cristal) din California. Am avut norocul să mă aflu printre pasionaţii de arhitectură care au făcut turul catedralei atunci când proiectantul acesteia, Philip Johnson, şi-a prezentat în mod oficial bijuteria comunităţii arhitecţilor. Mai târziu, am aflat „adevărata poveste” a construirii acestui edificiu impresionant.

Când a vorbit pentru prima oară cu Philip Johnson, dr. Schuller i-a explicat că vrea să construiască o catedrală spectaculoasă, alcătuită

în întregime din sticlă, cu o acustică extraordinară şi în care amvonul să fie perfect vizibil din poziţia fiecărui scaun. Nu se mai construise niciodată o asemenea clădire; erau necesare cantităţi uriaşe dintr-o sticlă specială *şi* tehnici de construcţie inovatoare. Pe deasupra, California de Sud reprezintă una dintre zonele cu cea mai înaltă activitate seismică, în timp ce-i explica domnului Johnson viziunea sa asupra Catedralei, dr. Schuller a mai adăugat o provocare: nu avea bani.

Dl. Johnson s-a uitat la el şi i-a spus:

„Stai puţin, lasă-mă să înţeleg. Vrei să ridici o clădire uriaşă, cum nu s-a mai văzut vreodată. Vrei să fie construită folosind materiale şi tehnici care n-au mai fost utilizate niciodată şi nici măcar nu ai bani pentru asta? E imposibil!”

Zâmbind, reverendul Schuller l-a rugat pe Philip Johnson să deschidă uriaşul dicţionar aflat pe un piedestal din biroul său şi să caute cuvântul „imposibil”. Dl. Johnson străbătu camera şi începu să dea paginile; după o clipă de confuzie, celebrul arhitect ridică privirea şi spuse: „În acest dicţionar nu există cuvântul «imposibil»”.

Dr. Schuller stătea lângă biroul său, arborând un zâmbet ştrengar şi ţinând un cuţit pentru hârtie în mâna ridicată, îi explică arhitectului aflat în încurcătură că foloseşte cuţitul pentru a elimina cuvintele negative din orice dicţionar pe care-l găseşte.

„Totul este posibil”, spuse dr. Schuller.

Foarte puţine lucruri dintre cele pe care vreţi să le realizaţi sunt chiar „imposibile”. Desigur, pot fi dificile, solicitante, provocatoare, nerealizate până la momentul respectiv – dar nu imposibile. De ce să vă prejudiciaţi propriile aşteptări, etichetând o întreprindere măreaţă drept „imposibilă”?

Cele mai multe dintre marile figuri ale istoriei nu obişnuiau să utilizeze cuvântul „imposibil”. A spus cumva Columb că e imposibil să navigheze până la un alt continent? A spus Kennedy că este imposibil să trimită un astronaut american pe Lună? Oamenii de acest fel au înfruntat provocări iniţiale înfricoşătoare şi numeroase obstacole apărute de-a lungul drumului. Şi au luat hotărârea să nu-şi eticheteze scopurile drept „imposibile”.

Cea mai nefericită consecinţă a faptului de a eticheta un lucru drept „imposibil” este aceea că nici măcar nu vă oferiţi şansa de a încerca. Dacă folosiţi cuvântul „imposibil”, intră în acţiune principiul „disonanţei cognitive”. Mintea dumneavoastră doreşte să se asigure că aveţi dreptate. Când v-aţi convins pe dumneavoastră înşivă că un lucru este într-un anumit fel, sunteţi hotărât să o dovediţi.

Dacă vă spuneţi că e imposibil să vă treziţi cu o oră mai devreme pentru a alcătui un buget realist al familiei, aveţi dreptate. Dormiţi puţin mai mult, vă simţiţi mai degrabă ameţit decât treaz şi decideţi să vă ocupaţi altă dată de buget. Iată disonanţa cognitivă în acţiune! Dacă v-aţi fi

trezit devreme, cu mintea limpede şi v-aţi fi apucat imediat de treabă, alcătuind un buget realist, aţi fi dovedit că presupunea dumneavoastră anterioară era greşită. Mintea dumneavoastră nu doreşte să greşiţi, deci are grijă să vă demonstreze că aveţi tot timpul dreptate.

Când vă spuneţi:

„Mă voi trezi odihnit, cu o oră mai devreme şi voi folosi acest ceas tihnit ca să pun la punct un buget realist al familiei”, mintea dumneavoastră se străduieşte şi în acest caz să vă demonstreze că aveţi dreptate.

Când renunţaţi la gândirea de tipul „acest lucru este imposibil”, apar căi nebănuite, care vă conduc spre realizarea scopurilor dumneavoastră. Este mai bine ca mintea să vă demonstreze că aveţi dreptate în legătură cu ceea ce aţi decis că este posibil în loc să vă susţină afirmaţiile când declaraţi că un lucru este imposibil.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Înlăturări cuvântul „imposibil” din vocabularul dumneavoastră. Înlocuiţi-l cu o expresie mai corectă şi mai pozitivă, care descrie ceea ce, în aparentă, nu puteţi realiza.

În loc să spuneţi:

„Îmi dau seama că vrei să câştigi destui bani ca să-ţi cumperi vara asta o maşină, dar e imposibil. Costurile asigurării ar fi enorme”, spuneţi:

„Ştiu că ţi-ar plăcea să ai propria ta maşină; şi vei avea nevoie de o grămadă de bani ca să ţi-o cumperi şi să-ţi plăteşti asigurările. Haide să facem un plan realist şi să discutăm diseară despre asta cu tatăl tău. Dacă vara următoare nu e un termen realist, poate ne gândim la Crăciun”.

În loc să spuneţi:

„Să fiu promovat director economic până la sfârşitul anului? Imposibil! Am nevoie de cel puţin 12 luni de experienţă şi deja sunt doi alţi asistenţi de vânzări care aşteaptă ocazia asta”, spuneţi:

„Din câte ştiu eu, nimeni n-a fost promovat director economic în mai puţin de un an. Vreau să fiu primul în această situaţie. Voi munci cât îmi stă în puteri ca să am realizări absolut remarcabile”.

În loc să spuneţi:

„Acest lucru este imposibil”, spuneţi:

„Va fi nevoie de eforturi deosebite, dar e posibil”.

CAP 1.11. Copiii sunt numai urechi

Adolescentul dumneavoastră cel voinic se alătură unor copii mai mici, care *se* joacă în faţa casei cu un *skateboard.* Când băiatul dumneavoastră se urcă pe *skateboard* şi îşi ia avânt, masa şi acceleraţia se combină – iar viteza rezultată îl propulsează până în grădina vecinului, unde dărâmă bazinul de plastic, culcă florile la

pământ şi rupe una dintre ţevile stropitorii automate.

Spuneţi cu voce tare:

„John! Ce-i cu tine? Uite ce-ai făcut, nerodule! Ai făcut praf curtea din faţă a familiei Ţaţe. Nu eşti în stare să te porţi ca un tânăr de vârsta ta. Toată viaţa o să ai probleme”.

Apoi spuneţi:

„John! Se pare că o să te ocupi puţin de grădinărit. Ştiu că ai intenţii bune şi eşti prea mare pentru jucăriile copiilor”.

Care dintre părinţi îşi încurajează copilul să-şi folosească raţiunea şi să treacă fără probleme la viaţa de tânăr adult? Care dintre ei îi subminează copilului stima de sine?

Când avea doar 6 anişori, micuţa Julie stătea foarte prost cu atenţia. N-o prea interesa şcoala şi în clasa a treia a rămas repetentă, în clasa a patra, situaţia nu era cu mult mai bună, aşa că profesoara s-a dus să stea de vorbă cu părinţii ei, a căror îngrijorare era cât se poate de firească. Le-a spus: „Cred că trebuie să priviţi adevărul în faţă. Julie nu va fi decât o elevă mediocră”.

Este uluitor cât de receptivi sunt copiii mici. Deşi Julie nu-şi aminteşte ca profesoara ei să-i fi spus vreodată în mod direct asemenea vorbe descurajante, într-un fel sau altul micuţa a înţeles.

În şcoala primară şi la gimnaziu, Julie a fost o elevă de nivel mediu. Veşnic nesigură pe realizările ei, lega prietenii mai ales cu oamenii

care nu se remarcau prin nimic deosebit. Nu aveau mari aşteptări de la ea şi nici nu primeau aşa ceva.

În clasa a noua, Julie s-a îmbolnăvit de mononucleoză şi a stat ţintuită la pat nouă săptămâni. Neavând prea multe distracţii la dispoziţie, a început să se pună la punct cu materia pe care o pierdea lipsind de la şcoală. Pentru prima oară a descoperit că, dacă se străduia, putea să fie o elevă de nota 10 şi nu una medie.

Douăzeci de ani mai târziu, un veterinar a observat că lui Julie, pe atunci în vârstă de 33 de ani, îi plăcea foarte mult să se ocupe de cai. I-a spus că are darul de a diagnostica bolile şi a încurajat-o să dea la facultate, spunându-i că e prea deşteaptă ca să n-o facă. Dintr-un motiv sau altul, Julie l-a crezut. S-a înscris la unul dintre colegiile din vecinătate (şi totodată s-a eliberat de credinţa că e destinată să fie „mediocră”), iar acum o duce mult mai bine.

Julie avea un nume de familie neobişnuit, pe care poate că l-aţi mai auzit: Ziglar. Tatăl ei este Zig Ziglar, unul dintre cei mai cunoscuţi conferenţiari şi instructori profesionişti de vânzări din lume. Am auzit prima oară povestea lui Julie Ziglar Norman când am luat cina cu Zig şi soţia lui, Jean. Soţia mea şi cu mine eram cu fetiţa noastră de trei luni, Kelcie, şi i-am cerut lui Zig să ne dea câteva sfaturi privind mesajele pe care ar trebui să le transmitem zilnic fetiţei noastre în cea

mai importantă etapă din viaţa ei. Zig este autorul cărţii *Putem creşte copii buni într-o lume negativă! **,* o lucrare extraordinară, pe care ar trebui s-o citească orice părinte. Cartea conţine un citat anonim:

Casa dumneavoastră este împânzită cu microfoane!

În orice casă, fiecare copil are două microfoane – câte unul în fiecare ureche. Aceste instrumente extraordinar de sensibile captează rugăciunile rostite la masă, melodiile fredonate, conversaţiile obişnuite şi toate tipurile de limbaj folosite. Aceste microfoane înregistrează absolut tot şi transmit datele unor minţi extrem de impresionabile. Aceste sunete devin apoi vocabularul copilului dumneavoastră şi baza faptelor sale.

Din propria mea experienţă, copiii sunt extrem de susceptibili la mesajele negative, în copilărie, mi s-a spus că aveam nişte urechi de măgar; chiar dacă mai târziu corpul meu s-a dezvoltat îndeajuns, până pe la 30 de ani m-am considerat urât. Ori de câte ori mă uitam în oglindă, imaginea la care priveam era cumva distorsionată, asemenea celei reflectate de o oglindă cu două feţe convexe de la bâlci: nu vedeam decât două urechi uriaşe, total nepotrivite cu restul.

Ceea ce spuneţi dumneavoastră şi ceea ce

spun alţii are o influenţă foarte puternică asupra imaginii de sine a copilului. O proastă imagine de sine se vindecă în ani întregi – sau poate niciodată.

Dr. Wayne Dyer, în minunata sa carte What Do You Really Want for Your Children? (Ce vă doriţi, de fapt, pentru copiii dumneavoastră?), le reaminteşte tuturor părinţilor că este posibil să submineze fără să-şi dea seama încrederea în sine şi valoarea propriilor copii. O greşeală obişnuită este să le spună copiilor că sunt răi, deşi în realitate sunt copii buni, care se poartă rău. În aparenţă, frazele următoare sunt foarte asemănătoare:

„Fetiţă rea ce eşti! Ai făcut desene pe tapet şi l-ai stricat. De ce distrugi toate lucrurile?”

şi

„Să desenezi pe pereţi e un lucru rău. Acum ai stricat tapetul. Asta înseamnă să distrugi lucrurile”.

Deşi între efectele psihologice ale acestor două admonestări există o diferenţă uriaşă, la vârsta lor copiii nu pot percepe asemenea distincţii subtile. Ca adulţi, trebuie să ne asumăm responsabilitatea de a fi cât se poate de precişi în aprecierile şi dezaprobările noastre.

Copiii îşi modelează viitorul prin propriul limbaj. Când vă auziţi copilul spunând:

„Întotdeauna mă încurc la aritmetică. Nu mă

pricep la numere. Nu vreau să dau lucrare. Mă doare burtica”, – ucideţi în faşă acest limbaj negativ:

„Jenny, eşti foarte bună la matematică. Ştii foarte bine să calculezi cât rest trebuie să primeşti atunci când îţi dau un dolar ca să cumperi fructe. Poţi să te descurci foarte bine la lucrarea la aritmetică. Hai să facem exerciţii împreună”.

Eu iau în serios sfaturile lui Zig Ziglar şi Wayne Dyer. Deşi micuţa mea Kelcie nu vorbeşte încă, sunt sigur că îmi înţelege sentimentele, dacă nu şi cuvintele. N-o să las niciodată să treacă o zi fără să-i amintesc că este o fiinţă bună, deşteaptă, frumoasă, având înainte o viaţă extraordinară şi plină de recompense.

A-i învăţa pe copiii dumneavoastră să folosească un limbaj pozitiv este unul dintre cele mai minunate daruri pe care li le puteţi oferi. Arătaţi-le prin propriul dumneavoastră exemplu că proiectaţi aşteptări pozitive, atât în ceea ce vă priveşte, cât şi în privinţa lor. Şi nu uitaţi că toţi copiii cu care interacţionaţi, indiferent dacă sunt rude, vecini sau nişte puşti cu care vorbiţi câteva minute la coadă la supermarket sau în avion, cântăresc fiecare vorbă pe care o rostiţi. Culegem ce am semănat.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Aveţi mare grijă să folosiţi un limbaj pozitiv ori de câte ori vă aflaţi în preajma unor copii. Daţi

un exemplu bun şi ajutaţi-i pe copii să-şi modeleze viitorul, vorbindu-le pozitiv şi vorbind pozitiv despre ei.

În loc să spuneţi:

„Băiat rău ce eşti! Ai dărâmat vaza lui mami şi ai spart-o”, spuneţi:

„Când dai buzna în casă, poţi să spargi din greşeală lucruri. Te rog să n-o faci. Aleargă la fel de bine în continuare... şi aleargă *afară”*.

În loc să spuneţi:

„Copii, îmi pare rău că nu putem merge la Disneyland, dar nu ne permitem. Tata nu se prea pricepe să-şi păstreze locul de muncă, aşa că a fost concediat din nou”, spuneţi:

„Copii, ne vom schimba planurile şi vom merge la Disneyland anul viitor, când veţi fi puţin mai mari şi veţi putea participa la mai multe distracţii. Taţi o să facă o schimbare interesantă şi o să-şi ia o nouă slujbă, mai bună decât asta pe care o are acum. O să economisim bani şi aşteptăm cu nerăbdare o vacanţă şi mai bună”.

În loc să spuneţi:

„Eşti un copil rău şi întotdeauna dai de bucluc”, spuneţi:

„Eşti un copil bun şi felul în care te porţi nu este acceptabil”.

CAP 2. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

137
ÎI APRECIAZĂ PE CEI CARE MERITĂ

Oamenii care folosesc forţa cuvântului îi apreciază pe toţi cei care merită aceasta. Nu ezită să-i laude pe cei care reuşesc şi nici să se felicite pe ei înşişi atunci când creează evenimente pozitive în viaţa lor.

Efectul pe care-l poate avea asupra vieţii dumneavoastră felul în care vorbiţi a fost studiat cu atenţie, iar rezultatele sunt spectaculoase. Dr. Martin Seligman, psiholog la Universitatea din Pennsylvania, a efectuat cercetări extraordinare pe această temă. Rezultatele acestora sunt publicate în cartea sa *Learned Optimism (Optimismul învăţat)*.

Dr. Seligman a identificat trei scări principale ale optimismului şi pesimismului în limbajul de zi cu zi al unei persoane sau, cu alte cuvinte, „stilul său explicativ”. Când se confruntă cu evenimente pozitive, oamenii care vorbesc pozitiv le descriu în termeni ce se subscriu categoriilor de „universal”, „intern” şi „permanent”. Pesimiştii neajutoraţi tind să pună evenimentele pozitive pe seama unor factori „specifici”, „externi” şi „temporari”.

„Universal” înseamnă să observaţi că aveţi succes nu doar într-o situaţie anume, ci în toate aspectele vieţii dumneavoastră. „Specific” înseamnă să percepeţi situaţiile pozitive drept evenimente izolate.

Termenul „intern” indică faptul că vă asumaţi responsabilitatea, că vă recunoaşteţi propriul rol în obţinerea rezultatelor pozitive şi că vă apreciaţi

pentru aceasta. Un stil explicativ „extern” înseamnă că atribuiţi succesul unui factor aflat în afara controlului dumneavoastră – „norocului”.

Termenul „permanent” identifică evenimentele pozitive drept dovezi continue ale unui şablon normal al succesului. O descriere de genul „temporar” sugerează un fel de noroc chior, ceva ce se întâmplă numai din când în când.

Când o mamă care foloseşte limbajul pozitiv vede că băiatul ei a avut o contribuţie care i-a permis echipei din Liga juniorilor la care joacă să câştige meciul, îi spune acestuia:

„Băiete, sunt tare mândră de tine. Ai făcut o treabă grozavă, iar toate antrenamentele tale au dat roade. Ai jucat foarte bine în ultimul meci şi pun pariu că în continuare o să joci şi mai bine. Văd că mergi mai bine şi cu şcoala, ţi-ai terminat treburile la timp şi nu mai mănânci atâtea prostii. Se pare că ai succes în toate meciurile”.

Puteţi detecta cu uşurinţă stilul ei universal, intern şi permanent.

O mamă care nu acordă importanţă la ceea ce le spune copiilor le va vorbi în felul următor.

„De data asta ai avut noroc. Tipul ăla ţi-a aruncat o minge pe care numai un prost ar fi ratat-o. Şi e bine că vântul bătea către stânga. Păcat că nu joci aşa mai des. Ar fi bine să te bucuri de glorie atât cât poţi. Mâine ai testul acela la ştiinţe şi ştii că la materia asta nu eşti aşa de

bun”.

Părintele negativ foloseşte pentru acelaşi eveniment o descriere specifică, externă, temporară. Succesul copilului este un eveniment izolat, datorat unor factori externi şi cu siguranţă nu un lucru care va continua. Care părinte presupuneţi că va avea un copil mai fericit şi mai realizat?

În afaceri, liderii cei mai eficienţi sunt aceia care îi felicită în public pe membrii echipei lor atunci când aceştia au o realizare. Dacă vreţi să aveţi lucrători loiali, care devin din ce în ce mai buni, aveţi grijă să-i apreciaţi pentru realizările lor. Acelaşi lucru este valabil şi în relaţiile personale – prieteniile deosebite se *bazează* pe o admiraţie reciprocă. Gândiţi-vă cât de mult înseamnă pentru dumneavoastră când cineva pe care îl respectaţi, în care aveţi încredere şi poate chiar îl iubiţi vă apreciază în mod sincer realizările personale.

În capitolele care urmează veţi întâlni oameni care s-au felicitat pentru propriile lor realizări. De asemenea, veţi observa rezultatele benefice ale faptului de a-i aprecia pe ceilalţi pentru ceea ce au realizat. Folosiţi forţa cuvintelor; apreciaţi-i pe cei care merită.

CAP 2.12. Ce scuză aveţi?

Vă oferiţi s-o duceţi acasă cu maşina pe colega dumneavoastră, iar când ajungeţi, ea vă

invită să beţi o cafea. Ea spune cu voce tare:

„Scuză-mă, te rog, pentru dezordine. Azi dimineaţă am plecat în grabă şi am lăsat totul vraişte”.

Apoi spune:

„Bine ai venit la mine acasă”.

Care casă va fi mai curată? Unde vă veţi simţi mai confortabil? Cine dă impresia unei persoane mai încrezătoare, mai sigure pe sine?

Ceea ce poate face un bun hipnotizator cu un grup de directori, altminteri oameni serioşi şi rezervaţi, care participă la banchetul anual al companiei este de-a dreptul uluitor – şi totodată amuzant. Gil Eagles este unul dintre cei mai buni hipnotizatori din lume. Corporaţii de vârf ca IBM *ŞI* AT & T apelează la el atunci când doresc un spectacol de primă clasă pentru evenimentele cele mai importante. Gil este capabil să urce pe scenă un grup întreg de directori ai corporaţiei şi, în câteva minute, să-i facă să-l imite pe Elvis, să se dezlănţuie în lupte sau să se poarte ca nişte instructori militari severi. Dacă te afli în public, pur şi simplu nu-ţi vine să-ţi crezi ochilor văzându-l pe bătrânul Joe, pe blândul şi mai curând timidul contabil şef pe care-l ştii de ani de zile, cum scutură nebuneşte nişte castaniete imaginare şi dansează un flamenco plin de însufleţire în faţa a mii de angajaţi care abia dacă l-au auzit vreodată scoţând o vorbă.

Gil se grăbeşte să demaşte concepţiile greşite pe care le-au popularizat hipnotizatorii de şcoală veche: el nu-şi cufundă subiecţii în transă şi nici nu le induce o stare de conştientă suspendată. De fapt, ceea ce face orice hipnotizator este să-şi ajute subiectul să creeze şi să trăiască o imagine mentală.

Dacă le sugerează că se vor simţi jenaţi şi vor arăta ca nişte nătângi, subiecţii nu cooperează. Gil însă îşi invită grupul de voluntari să urce pe scenă şi creează o imagine mentală sofisticată şi liniştitoare, care le dă încredere că vor reuşi să facă lucrul propus, în timp ce subiecţii stau cu ochii închişi pe un rând de scaune în faţa publicului, le spune că se vor simţi Relaxaţi şi subliniază faptul că scopul întregului joc este să se amuze. Le spune: „Voi veţi fi vedetele, iar eu vă voi ajuta să căpătaţi încredere”. Apoi cere audienţei: „Aplaudaţi-i pe aceşti oameni curajoşi”.

Prin aceste afirmaţii, Gil creează o anumită imagine în mintea subiecţilor. Aceştia vor fi relaxaţi, curajoşi şi se vor purta ca vedetele serii. Apoi îi ajută să transpună aceste imagini în realitate.

Succesul lui Gil ca hipnotizator se bazează pe o premisă fundamentală: oamenii transpun în realitate imaginile din mintea lor. După mai bine de 4.000 de reprezentaţii magistrale, Gil este foarte conştient de imaginile pe care le creează pe scenă, în afara scenei, cu toţii proiectăm în mod inconştient imagini pe care nu le dorim cu

adevărat. Gil şi cu mine am învăţat ceva despre crearea de imagini involuntare atunci când m-am dus în vizită la el şi la familia lui.

După ce am ţinut un discurs la New York, l-am sunat pe Gil şi el s-a oferit să mă ia din Manhattan şi să mă ducă la el acasă, în New Jersey. De acolo, am fi mers către nord, ca să ne relaxăm împreună cu familia lui la casa lor de vacanţă din Poconos. „Bine, vin să te iau la ora

1 din faţa hotelului. Te rog să mă scuzi pentru maşină, e un Cadillac cam ponosit”.

A parcat în faţa hotelului minunatul său Cadillac clasic şi ne-am dus la locuinţa lui din Short Hills, New Jersey. Trăieşte într-o comunitate înstărită şi exclusivistă, formată din directori de corporaţie, medici şi avocaţi. Multe dintre locuinţe sunt vile în valoare de milioane de dolari. Pe când intram în casa lui spaţioasă, elegantă şi plină de antichităţi, mi-a spus: „Scuzaţi dezordinea; câinele a devastat tot parterul”.

Curând, eram cu toţii instalaţi în încăpătorul lui Cadillac, îndreptându-ne către nord prin Pennsylvania pentru a ne bucura de un weekend la casa lui de pe malul lacului Eagles. Când am ajuns pe aleea ce ducea către casă, de-a lungul drumului păşteau câteva căprioare, lacul ne oferea o perspectivă senină şi încântătoare, iar minunata lor casă de pe ţărm arăta foarte primitoare. Comentariul de bun-venit al lui Gil fu următorul: „Te rog să ne scuzi mica noastră colibă”.

Niciodată nu m-am bucurat de un weekend mai relaxant şi mai confortabil sau de *o* prietenie mai profundă. Gil n-avea nevoie să-şi ceară scuze pentru nimic. Casă, maşina şi casa de vacanţă erau absolut încântătoare.

Însă Gil mă „programase” în mod neintenţionat să observ tapiţeria de piele uşor uzată din maşina lui şi urmele de dinţi pe care magnificul său Husky le lăsase pe picioarele canapelei.

Când, mai târziu, i-am atras atenţia asupra acestui lucru, lui Gil nu-i venea să creadă că el însuşi crease acele imagini. Are un succes extraordinar şi este foarte sigur pe el, dar în mod inconştient crease nişte imagini mentale care puteau sugera că se ruşinează de casa şi de maşina lui.

Scopul nostru este următorul: primul pas în utilizarea unui limbaj pozitiv este să deveniţi conştient de obiceiurile dumneavoastră negative, să vă daţi seama imediat când aţi folosit o expresie nepotrivită. Apoi veţi învăţa să vă opriţi chiar înainte de a o folosi şi o veţi înlocui cu expresia pozitivă corespunzătoare, în cele din urmă, vă veţi forma obiceiul inconştient de a vorbi tot timpul într-o manieră pozitivă.

Dacă veţi avea vreodată norocul să fiţi oaspetele lui Gil, mă aştept să-l auziţi spunând: „N-aveţi cum să mă rataţi, o să conduc un Cadillac alb clasic. La mine în familie vă veţi simţi ca acasă. Nu suntem cu nasul pe sus sau pretenţioşi,

după cum veţi constata când îl veţi observa pe câinele nostru cum ronţăie mobila. Iar căsuţa noastră de vacanţă din Poconos o să vi se pară absolut încântătoare”.

Când mă aflu pe scenă şi susţin un seminar despre limbajul pozitiv, deseori observ că mai „strecor” şi câte o expresie nepotrivită. Poate spun *„dar”* în loc de „şi”, sau „va trebui să verific asta” în loc de „îmi va face plăcere să verific asta”. Pentru publicul meu şi pentru dumneavoastră, cititorii mei, vreau să subliniez un lucru esenţial: limbajul pozitiv este o călătorie, nu o destinaţie, în fiecare zi sunt conştient de limbajul meu şi mă străduiesc să-l îmbunătăţesc. Şi dumneavoastră puteţi face acelaşi lucru.

Atunci când spuneţi: „Îmi cer scuze pentru casa/maşina/talentele mele la gătit”, scuza dumneavoastră are două efecte: pe de-o parte, atrageţi atenţia asupra unui lucru care vă face să vă simţiţi jenat şi pe care, altfel, poate că persoana cealaltă nici nu l-ar fi observat. Pe de altă parte, creaţi o impresie de nesiguranţă.

Aţi observat că oamenii care se scuză de obicei nici nu au nevoie să o facă? De îndată ce spun: „Îmi cer scuze pentru dezordinea din casă”, probabil vă gândiţi: „Pentru ce se scuză? E mult mai curat decât la mine!” sau: „Are dreptate. Acum, că mă uit mai bine, îmi dau seama că bibelourile alea trebuie şterse de praf”.

Dacă oamenii se vor simţi ofensaţi de

aspectul casei dumneavoastră, de dezordinea din birou sau din maşină, lăsaţi-i să o facă. E problema lor. În realitate, majoritatea nu vor observa lucrul de care vă este jenă – dacă nu le atrageţi atenţia asupra lui. Şi nu trebuie să vă faceţi griji pentru cei care îl observă. Dacă vă invitaţi şeful la cină şi chiar vă îngrijorează faptul că micul dumneavoastră apartament sau mobila portocalie îi vor face o impresie negativă, mai bine daţi-i întâlnire la un restaurant.

Pe scurt, nu vă cereţi scuze pentru un lucru care vă provoacă nesiguranţă. Rezolvaţi problema sau uitaţi de ea. Dacă aş putea alege între a mă întâlni cu o persoană nesigură şi jenată – cu sau fără motiv – şi o persoană ce pare mulţumită şi fericită, aş prefera să fiu în compania acesteia din urmă.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Nu vă mai cereţi scuze pentru diverse defecte imaginare. Schimbaţi ce se poate schimba sau uitaţi de ele. În loc să spuneţi:

„Îmi cer scuze pentru dezordinea din apartamentul meu. Pur şi simplu n-am avut timp să fac curat săptămâna asta”, spuneţi:

„Bine ai venit. Mă bucur să te văd”.

În loc să spuneţi:

„Te rog să mă scuzi pentru maldărele astea din biroul meu. Am fost atât de ocupat în ultima vreme, încât arată ca un coş de gunoi!”, spuneţi:

„Intră, te rog, în biroul meu. Vei da la o parte chestiile astea”.

În loc să spuneţi:

„Am putea să mergem cu maşina mea, dacă n-o să te simţi prea rău în hodoroaga aia. Am de gând să-mi iau una nouă, dar până atunci merge şi asta repede la vale”, spuneţi:

„Hai să mergem cu maşina mea”.

În loc să spuneţi:

„Îmi cer scuze pentru maşina mea/dezordine/părul meu/casa mea”, **nu spuneţi nimic!**

CAP. 2.13. E doar părerea mea

Directorul pentru care răspundeţi la telefon nu este disponibil, iar interlocutorul dumneavoastră vrea să ştie când să revină.

Spuneţi cu voce tare:

„Din păcate, nu ştiu, eu sunt doar un recepţioner. S-ar putea să greşesc, dar cred că mâine dimineaţă. Aşa presupun, nu ştiu sigur”.

Apoi spuneţi:

„Numele meu este Bob Wilkins şi sunt recepţionerul. Vă rog să-mi lăsaţi un mesaj şi vă voi confirma când poate vorbi cu dumneavoastră”.

Care dintre cei doi pare mândru de munca lui? Cine are o imagine de sine proastă, nu-şi reprezintă bine şeful şi n-are şanse prea mari să avanseze în carieră?

Unul dintre clienţii mei m-a rugat să particip la interviurile a două persoane ajunse în faza finală a candidaturii pentru un post important de director. Ambii aveau aptitudini tehnice excepţionale; fiecare dintre ei se dovedise extrem de capabil să conducă un departament similar celui pe care urma să-l ia în primire dacă era angajat.

Pe când ceilalţi intervievatori puneau întrebări specifice despre experienţa şi realizările profesionale ale candidaţilor, eu mi-am concentrat atenţia asupra felului în care vorbeau.

Primul dintre candidaţi începu prin a spune:

„Sunt Gwen Moss şi am venit aici ca să mă prezint în faţa dumneavoastră drept candidată la conducerea Serviciului de apeluri. Acum două zile, mi-am primit pachetul cu materiale informative şi setul cu şase întrebări generale destinate fiecărui candidat. Voi începe prin a răspunde la fiecare dintre acestea”.

Al doilea candidat începu astfel:

„Sunt Brian Bayer. Din păcate, am primit informaţiile şi întrebările dumneavoastră abia acum două zile, deci trebuie să mărturisesc că n-am prea avut timp să mă ocup de ele în detaliu. Am făcut unele estimări referitoare la cifre şi la ceea ce cred că vreţi să ştiţi. S-ar putea să greşesc, dar la urma urmei, asta nu e decât părerea mea”.

Una dintre întrebările generale le cerea

candidaţilor să-şi descrie filosofia proprie referitoare la deservirea clienţilor, din mai multe puncte de vedere. Erau menţionate mai multe domenii importante, cum ar fi angajarea de personal, instruirea personalului, măsurarea calităţii în raport cu productivitatea şi aşa mai departe.

Primul candidat spuse:

„Convingerea mea este că…”

şi continuă prin a explica o parte dintre convingerile ei referitoare la deservirea clienţilor, cum ar fi:

„Angajaţii din linia întâi trebuie să rezolve problemele, nu să le arunce în ograda vecinului”. „Dacă staţi la îndoială – nu angajaţi!” „Dacă nu mergeţi înainte, o s-o luaţi înapoi”.

Al doilea spuse:

„Am alcătuit pentru dumneavoastră o mică broşură pe calculatorul meu de acasă. Vă rog să mă scuzaţi, dar n-am avut la dispoziţie o maşină mai puternică şi o imprimantă laser, aşa că nu arată prea bine. Din păcate, am acces doar la o veche imprimantă cu ace. După cum veţi vedea, am inclus câteva dintre chestiunile pe care aş vrea să le spun despre deservirea clienţilor. Sunt doar câteva dintre micile mele sloganuri”.

Acestea erau enumerate în broşura lui:

„Serviciul oferit trebuie să merite aşteptarea”. „Motivaţi-i pe angajaţi să le ureze bun-venit clienţilor dificili”. „Marketingul e o filosofie, nu un departament”.

La încheierea discuţiei de o oră, fiecare candidat mai avea la dispoziţie câteva minute pentru a trage o concluzie. Gwen spuse:

„Cred că sunt candidatul ideal pentru acest departament şi vreau să lucrez împreună cu dumneavoastră. După cuvintele directorului vostru executiv, pe care le-am citit în cel mai recent raport anual al dumneavoastră, «Nu cred că există un loc de muncă mai interesant.» înţeleg de ce a spus asta. Acesta este locul în care vreau să fiu. Vă mulţumesc pentru atenţie”.

Brian spuse:

„Nu am prea multe de adăugat. Acum depinde în mare măsură de dumneavoastră. Sunt sigur că sunt doar unul dintre oamenii pe care-i aveţi în vedere. Am citit undeva cele spuse de directorul dumneavoastră executiv: «Nu cred că există un loc de muncă mai interesant.» Cred că nu e prea departe de adevăr şi sper doar că voi avea ocazia să lucrez aici”.

În afară de felul în care se exprimau candidaţii, alegerea părea să fie o chestiune de „dat cu banul”. Amândoi aveau un nivel ridicat de aptitudini, experienţă şi competenţă tehnică.

Stilul lor de a vorbi trăda însă o diferenţă dramatică între imaginile lor de sine. Primul candidat îşi prezentase cu încredere răspunsurile la fiecare întrebare. Al doilea (care avusese la dispoziţie acelaşi interval de timp pentru a se

pregăti) îşi ceruse scuze că nu avusese timp suficient ca să se pregătească mai bine. Primul îşi afirmase punctele de vedere cu convingere; al doilea se scuzase, spunând că „asta-i doar părerea mea”.

La momentul concluziei, primul se prezentase drept candidatul ideal, însă nu se proclamase cu aroganţă drept „cel mai tare”. Al doilea se considerase drept „doar unul dintre oamenii pe care-i aveţi în vedere”, când de fapt era unul dintre cei doi finalişti.

Din punct de vedere al informaţiilor, vorbele fiecăruia aveau aceeaşi valoare, însă stilurile în care transmiteau aceste informaţii erau total opuse. De exemplu, să luăm în considerare cele două liste cu filosofia de deservire a clienţilor. Practic, reprezentau acelaşi lucru; ambele aveau sens şi rezumau principii importante. Afirmaţia „Convingerea mea este”, cu care începea lista lui Gwen, le accentua importanţa. Expresia denigratoare cu care începea lista lui Brian, „Sunt doar câteva dintre micile mele sloganuri”, le micşora valoarea.

Am recomandat să fie angajat primul candidat. Dumneavoastră pe cine aţi recomanda?

Kay White este responsabilă cu activitatea de instruire în vânzările prin telefon ale firmei Pacific Bell în California. După părerea ei, cuvintele noastre relevă ceea ce credem cu adevărat despre noi înşine. Ele joacă rolul unui barometru care

indică nivelul imaginii de sine. O imagine de sine proastă devine o profeţie despre sine care se va împlini. Kay spune: „Eşti tratat după cum te comporţi. Dacă spui că eşti «doar» un responsabil cu clienţii, spui de fapt că nu ai o părere prea bună despre poziţia ta, iar clientul te *tratează* ca pe o persoană fără autoritate”.

Kay îi învaţă pe elevii ei să evite un limbaj denigrator la adresa propriei persoane. Responsabilii cu clienţii sunt atenţi la felul în care se descriu pe ei înşişi şi îi informează pe ceilalţi dacă aud termeni nepotriviţi. Tehnica ei „bănuţi în puşculiţă” este deosebit de eficientă, în loc să-şi supravegheze doar cu atenţie inadvertenţele verbale, elevii pun câte o monedă de cinci cenţi într-o puşculiţă de fiecare dată când se înjosesc pe ei înşişi. Fiecare „clinchet” le reaminteşte cât de valoros este un limbaj care le sporeşte imaginea de sine.

De asemenea, Kay recunoaşte faptul că managerii joacă un rol important. Prin fiecare comentariu pe care-l fac, ei îl ajută pe un angajat să-şi modeleze imaginea de sine. Kay caută să-i dezveţe pe manageri de comentarii ca: „Având în vedere realizările tale de luna trecută, nu mă surprinde deloc că n-ai reuşit să-ţi faci norma luna asta. Niciodată nu pot să mă *bazez* pe tine”.

Poate că atunci când veţi citi această frază veţi spune: „Dar care manager ar fi atât de nesăbuit (şi de crud) să spună asemenea lucruri?” Ei bine, o grămadă. Poate chiar aţi lucrat pentru

unul dintre ei.

Unul dintre cele mai importante scopuri ale lui Kay White este să le arate managerilor ei cum să-i laude şi cum să-i mustre pe angajaţi. Când cineva face bine un lucru, ea le reaminteşte managerilor să evite laudele orientate pe personalitate, oferind, în schimb, complimente orientate pe comportament.

În loc să spună:

„Eşti cu adevărat valoros pentru departamentul meu. Eşti un om minunat şi îmi face plăcere să te avem aici”, e bine să spună exact ceea ce au observat:

„Jolene, te-ai descurcat excelent cu întrebarea acelei cliente. Răspunsul tău a fost cât se poate de corect şi, în plus, ai vorbit pe un ton atent, prietenos. Atât felul în care ţi-ai ales cuvintele, cât şi tonul vocii au fost de mare ajutor. Apreciez cu adevărat felul în care îţi faci treaba”.

Kay le reaminteşte managerilor ei că aprecierile de acest gen trebuie să fie întotdeauna sincere şi oneste, în caz contrar, ascultătorul ridică steguleţul roşu şi desconsideră cele auzite, spunându-şi:

Fireşte, laudele nesincere vor avea ca rezultat o subminare contraproductivă a imaginii de sine. Apoi, lipsa stimei de sine se va manifesta ori de câte ori angajatul vorbeşte cu clienţii.

Când dojeneşte un angajat, scopul

managerului trebuie să fie acela de a modifica un comportament nepotrivit, nu de a strica imaginea de sine a persoanei. Kay recomandă folosirea metodei „criticii de tip sandviş”. Informaţia negativă trebuie „plasată” între două mesaje pozitive:

„Terry, te descurci din ce în ce mai bine în ce priveşte contactarea clienţilor. De exemplu, răspunsul tău la întrebarea ultimului apelant a fost foarte corect. Tonul vocii ar fi putut fi mai prietenos şi aş vrea să mai lucrezi la asta la următorul apel. În ce priveşte corectitudinea, ţine-o tot aşa. Observ că ţi-ai însuşit foarte bine materialul tehnic de la cursul de instruire”.

Ori de câte ori vorbiţi cu dumneavoastră înşivă, vă descrieţi realizările sau comentaţi realizările altcuiva, evitaţi să folosiţi un limbaj denigrator.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Dumneavoastră nu sunteţi o persoană neglijabilă din niciun punct de vedere. Descrieţi-vă pe dumneavoastră înşivă, credinţele şi realizările dumneavoastră cu mândrie şi într-o manieră pozitivă.

În loc să spuneţi:

„Sunt aici doar de câteva luni, dar felul în care văd eu lucrurile...”, spuneţi:

„În ultimele câteva luni, am studiat totul

cu atenţie şi felul în care văd eu lucrurile...”

„Mă prind când cineva încearcă să mă manipuleze. Pot să-mi dau seama ce crezi **de fapt** despre mine”.

În loc să spuneţi:

„Desigur, asta-i doar părerea mea şi s-ar putea să greşesc, dar aş spune că...”, spuneţi:

„Credea...”

În loc să spuneţi:

„Eu sunt doar un recepţioner, aşa că probabil nu vă pot fi de mare folos”, spuneţi:

„Eu sunt recepţionerul şi îmi face plăcere să vă ajut”.

În loc să spuneţi:

„Eu sunt doar...”, spuneţi**:**

„Eu sunt...”

CAP 2.14. E vorba de „noroc” sau de eforturile dumneavoastră?

Un proiect condus de dumneavoastră tocmai s-a bucurat de aprecieri semnificative din partea companiei-mamă a firmei la care lucraţi. Şeful vă spune că directorii vă consideră „o tânără speranţă”. Vă întreabă: „Cum ai reuşit?”

Spuneţi cu voce tare:

„Nu ştiu nici eu. Cred că am avut noroc. Am condus zeci de proiecte de acest gen şi cred că întâmplător cineva l-a remarcat pe acesta”.

Apoi spuneţi:

„Am muncit mult! La proiectul acesta am

folosit informaţiile primite din ultimele câteva rapoarte şi mă bucur că a fost primit foarte bine. Am, de asemenea, o echipă extraordinară, care a contribuit enorm la reuşita proiectului”.

Cine pare să fie angajatul cu un viitor mai luminos? Cine are şanse să se descurce la fel de bine la următorul proiect de anvergură?

Dacă nu aveţi o relaţie strânsă cu un medic şi dintr-odată aveţi nevoie de un doctor, la cine veţi apela? Puteţi lua legătura cu un serviciu de referinţă, cum este programul de mare succes *Ask-A-Nurse (întreabă o asistentă),* aflat la dispoziţia a aproape jumătate din populaţia Statelor Unite. Puteţi suna la *Ask-A-Nurse* pe gratis, 24 de ore din 24.

Vă treziţi la ora 3 dimineaţa cu un picior cuprins de spasme puternice. Nu se vede nimic – nu sunt nici tăieturi, nici lovituri – dar vă doare atât de tare, încât abia reuşiţi să vă daţi jos din pat. Oare ar trebui să încercaţi să adormiţi la loc, apoi să vă târâţi până la serviciu şi să vedeţi dacă nu-şi revine mai târziu? Să-l puneţi în apă caldă? Să mergeţi la un medic? Care să fie problema?

Un telefon la *Ask-A-Nurse* vă pune în legătură cu o asistentă prietenoasă şi profesionistă, care vă cere să-i spuneţi simptomele. Ea foloseşte un program pe calculator care o ajută să pună întrebările potrivite şi respectă un protocol medical strict. Pe baza răspunsurilor

dumneavoastră, îşi dă seama că trebuie să fiţi supus cât mai repede unor investigaţii amănunţite.

Asistenta vă îndrumă către camera de gardă a unui spital din apropiere, vă spune cum să ajungeţi acolo şi îi informează în legătură cu sosirea dumneavoastră. După consultaţie, vă sună din nou ca să se asigure că la spital aţi fost bine tratat. Dacă trebuie să mergeţi la un medic ortoped sau la un alt specialist, vă recomandă un medic convenabil, care îndeplineşte criteriile dumneavoastră. Fireşte, dacă până la vizita la propriul dumneavoastră medic sunt suficiente o aspirină şi un bandaj, ea vă va spune de la început acest lucru.

Pentru spitale, programul *Ask-A-Nurse* este un instrument extraordinar de marketing şi relaţii publice. Nu numai că le aduce pacienţi noi, dar creează o relaţie pe termen lung între spital şi pacient. De asemenea, programul aduce mari beneficii comunităţii. Oricine poate primi pe gratis o evaluare profesionistă şi confidenţială a unei asistente calificate. (Numai medicii pot pune diagnostice.)

După cum vă puteţi imagina, succesul acestui program depinde în mare măsură de asistenta care vă răspunde la telefon. Este competentă din punct de vedere medical? Pune întrebările potrivite? Este amabilă şi înţelegătoare? Vă oferă răspunsurile potrivite? Dacă răspunsurile ei sunt vagi sau par nesigure, e puţin probabil că veţi

avea încredere în ea sau că-i veţi urma sfaturile.

Spitalele care oferă programul *Ask-A-Nurse* în comunităţile lor sunt deosebit de selective în ceea ce priveşte angajatele. Interviurile sunt complexe şi încep cu o evaluare telefonică. La urma urmei, dacă o asistentă nu se descurcă într-o situaţie presantă, cum este un interviu la telefon, ce va face atunci când o sună o mamă agitată, care-i spune că are o urgenţă medicală în legătură cu copilul ei?

Când managerul programului îi cere unei candidate să spună care sunt punctele ei forte şi punctele ei slabe, e preferabil să nu dea din colţ în colţ. Răspuns greşit:

„Păi, nu sunt foarte sigură care sunt punctele mele forte. Cred că... mda, e greu de spus. Am avut norocul să capăt o slujbă la Bellevue în New York. Acolo te întâlneşti cu tot felul de cazuri, ştiţi. Deci pot să spun că am trecut prin cele mai diverse situaţii”.

Răspuns corect:

„**Cele mai importante două calităţi ale mele sunt cele care-mi dau încrederea că pot lucra pentru dumneavoastră, în primul rând, îmi place cu adevărat să fiu de ajutor celor în nevoie. De fapt, de asta am ajuns asistentă medicală. Mă atrage ideea de a ajuta 30 – 50 de pacienţi la telefon în fiecare zi, în loc de 15 – 25 de pacienţi într-un spital, în al doilea rând, am experienţă într-o gamă largă de situaţii medicale. De la începutul carierei, m-**

am îndreptat către instituţia cea mai complexă – şi aceasta a fost spitalul Bellevue din Manhattan. Acolo am alcătuit un program de asistenţă medicală extraordinar şi mă bucur că am putut să joc un rol major în reorganizarea departamentului”.

După spusele lui Pat Stricker, managerul programului *Ask-A-Nurse* de la spitalul Toledo din Ohio:

„Îmi place când oamenilor nu le este teamă să spună la ce se pricep. Dacă spun: «Păi, nu ştiu», probabil că le lipseşte încrederea în sine pe care o căutăm. Pe de altă parte, dacă sunt egoişti sau înfumuraţi, ştiu că nu se vor încadra bine în echipă”.

Viaţa este ca un lung şir de interviuri. Oamenii vă evaluează în mod constant – înainte de a fi angajat, atunci când sunteţi propus pentru promovare, la momente de răscruce şi în cursul conversaţiilor zilnice. Dacă meritaţi încredere, aveţi încredere în propria persoană. Oamenii a căror părere vă poate ajuta să reuşiţi vor să creadă în oameni care au încredere în ei înşişi.

Există două motive importante pentru a vă acorda încredere ori de câte ori sunteţi mândru de propriile realizări: (1) alţii vă respectă pentru asta şi (2) o meritaţi şi veţi avea avantaje de pe urma acestui lucru.

Nu vă puneţi realizările pe seama „norocului”. Oamenii nu respectă acest tip de

răspuns. Iată ce ar trebui să spuneţi:

„Mulţumesc. Am muncit din greu şi sunt recunoscător pentru această apreciere. Echipa cu care am muncit m-a ajutat foarte mult”.

După felul în care reacţionaţi faţă de laude, ceilalţi vă vor evalua drept o persoană înfumurată, plină de o falsă modestie sau care merită cu adevărat apreciere.

Al doilea motiv pentru a accepta complimentele pe care le meritaţi este şi mai important. Cu toţii răspundem la recompense, iar cele mai importante pot fi recompensele pe care ni le oferim noi înşine. Atunci când vă spuneţi:

„Mă simt atât de bine pentru că am câştigat acest premiu. Am muncit din greu şi acum cred că a meritat”, vă consolidaţi propriul comportament care v-a adus succesul.

Cu alte cuvinte, încrederea pe care v-o acordaţi dumneavoastră înşivă determină o apreciere imediată şi satisfăcătoare a egoului şi, în plus, stimulează repetarea performanţelor.

În timpul examinării candidaţilor la interviuri, am observat că folosirea repetată a expresiilor de genul „eu am făcut” este un real dezavantaj. Când un candidat spune:

„Am făcut asta şi asta, am câştigat cutare premiu, am reorganizat departamentul, am realizat o creştere a venitului de 22%...”, cel aflat în faţa lui s-ar putea să se îndoiască de capacitatea persoanei de a lucra în echipă şi, de

asemenea, de responsabilitatea 100% pe care şi-o asumă individul în ceea ce priveşte realizările unui întreg departament. E mult mai eficient să împarţi meritele cu ceilalţi şi să nu ţii totul pentru tine:

„Departamentul nostru a înregistrat îmbunătăţiri semnificative în timpul conducerii mele. Împreună, am generat o creştere de 22% şi, ca urmare, mi s-a decernat premiul Managerul Anului. M-am simţit extraordinar!”

Bucuraţi-vă pentru realizările dumneavoastră. Când ceilalţi vă întreabă, comunicaţi-le – cu modestie – că succesul dumneavoastră este rezultatul direct al unor eforturi importante şi al sprijinului celor care v-au ajutat. Iar atunci când vorbiţi cu dumneavoastră înşivă, aveţi grijă să vă recompensaţi şi să reafirmaţi rolul pe care l-aţi jucat în dobândirea propriului succes.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când aveţi o reuşită, recunoaşteţi cu modestie rolul pe care l-aţi jucat în realizările dumneavoastră, atât faţă de dumneavoastră înşivă, cât şi faţă de ceilalţi.

În loc să vă spuneţi:

„Nu înţeleg de ce au ales să-mi dea acest premiu. N-am făcut nimic special ca să-l merit. Pur şi simplu am avut noroc”, spuneţi:

„Nu mă apreciez întotdeauna suficient. Acest premiu este o dovadă că talentele şi

eforturile mele sunt apreciate de ceilalţi. Este momentul să îmi apreciez mai mult propriile realizări”.

În loc să spuneţi:

„Pur şi simplu mi-au ieşit bine o mulţime de lucruri. Am fost destul de norocos ca să ghicesc prognoza pentru anul viitor şi, ce să vezi, a ieşit cam aşa cum spera conducerea”, spuneţi:

„Am făcut prognoza pentru anul viitor pe baza experienţei din trecut, am ţinut cont de punctele de vedere ale conducerii, iar rezultatele au fost foarte corecte”.

În loc să spuneţi:

„Am avut noroc”, spuneţi:

„Am făcut planuri bune şi am muncit din greu”.

CAP.2.15. Ceea ce ei nu ştiu n-are cum să-i afecteze

Vă aflaţi în vizită la nişte prieteni şi cineva vine cu ideea să jucaţi bridge. Mary vă întreabă dacă vreţi să fiţi partenerul ei.

Spuneţi cu voce tare:

„Bine, pot să fiu partenerul tău, dar nu mă prea pricep la cărţi. Te rog să mă ierţi dacă fac cumva greşeli stupide. Sper că nu vom pierde din cauza mea”.

Apoi spuneţi**:**

„Grozav, hai să jucăm!”

În ce caz va regreta Mary că v-a ales ca partener? în ce caz sunt mai multe şanse ca jocul să fie amuzant şi antrenant?

În foarte multe situaţii, oamenii îşi construiesc o „plasă de siguranţă” formată din scuze, anticipând că vor da greş. Dacă nu spuneţi nimic, sunt şanse ca oamenii să nu-şi dea seama că sunteţi nesigur de capacităţile dumneavoastră. Singura persoană care vă critică sever realizările… sunteţi dumneavoastră înşivă.

Vara trecută mi-am propus să particip la trei meciuri de volei pe plajă. Poate că pentru dumneavoastră nu pare cine ştie ce, dar pentru mine era o realizare importantă, în copilărie, n-am fost mare sportiv. Nu participam de bunăvoie la evenimente sportive, iar la liceu am reuşit să-mi asigur o notă de trecere la sport în calitate de conducător al echipei de gimnastică. Prin urmare, sportul îmi dădea un sentiment de nesiguranţă.

Cu toate acestea, nu există niciun motiv pentru care n-aş putea fi un bun sportiv. Sunt înalt, bine proporţionat şi îmi coordonez bine mişcările. Singurul meu dezavantaj era atitudinea nesigură.

Fireşte, mi-am atins modestul scop şi am participat la cele trei meciuri de volei. M-am simţit foarte bine şi am jucat onorabil, în cursul celui de-al treilea meci, s-au apropiat de noi doi fraţi, o fată şi un băiat, şi ne-au întrebat dacă pot juca şi ei. Tânăra, care avea vreo 25 de ani şi se numea

Stacy, s-a alăturat echipei noastre. A intrat pe teren şi a întrebat: „Sunteţi siguri că vreţi să fac parte din echipa voastră?” Fireşte, de cele mai multe ori n-a reuşit să prindă mingea, dar lipsa stimei de sine îi întrecea cu mult lipsa de îndemânare. De fiecare dată când rata mingea, spunea: „Vai, îmi pare rău, nu mă pricep deloc. Dacă vreţi să plec, spuneţi-mi”. A devenit de-a dreptul jenant să jucăm cu ea, pentru că toţi ne imaginam chinurile prin care trecea, ştiind că probabil va rata mingea următoare.

Apoi i-a venit rândul să servească. Ne-a pregătit imediat pe toţi, spunând: „Va fi îngrozitor. Nici măcar nu sunt în stare să dau mingea peste plasă”. Bineînţeles, nu a reuşit. Era evident că nimeni nu-i arătase vreodată lui Stacy cum să servească, aşa că am cerut o pauză şi i-am dat o scurtă lecţie. Membrii celeilalte echipe, fiind oameni de treabă, i-au dat o a doua şansă. La următoarea încercare, Stacy a reuşit un serviciu excelent, pe care echipa adversă n-a reuşit să-l prindă. A mai servit de două ori foarte bine şi am câştigat puncte de fiecare dată.

Puteam să mă pun în pielea ei fiindcă în rarele ocazii în care am fost implicat într-o competiţie sportivă începeam prin a-mi cere scuze pentru slaba mea prestaţie şi mă denigram în mod repetat pentru jocul meu neîndemânatic. Stacy s-ar fi descurcat mult mai bine – şi eu la fel – dacă, pur şi simplu, am fi făcut tot ce ne stătea în puteri. Niciunul dintre jucători nu era un expert la volei,

iar lipsa ei de îndemânare ar fi trecut, practic, neobservată dacă nu ne-ar fi atras atenţia asupra ei. Ar fi jucat mult mai bine dacă, în loc să ia în derâdere capacitatea ei de a servi, ar fi spus: „Vrea cineva să-mi arate cum să ţin mingea când servesc? N-am mai făcut asta de mult”.

Faceţi ce aveţi de făcut aşa cum ştiţi mai bine, fără a le spune oamenilor că nu aveţi o părere prea bună despre asta.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Probabil sunteţi cel mai înverşunat critic al dumneavoastră. Mai bine bucuraţi-vă de tot ceea ce faceţi, în loc să spuneţi:

„Cu siguranţă nu sunt un artist, dar voi încerca să fac o schiţă care arată cum va funcţiona noul proces. Sper că veţi reuşi să vă daţi seama ce vreau să spun, cu toate mâzgăliturile astea oribile”, spuneţi:

„Ca să fie mai clar, voi face diagrama noului proces”.

În loc să spuneţi:

„Nu mă pricep deloc la gătit, dar mi-am zis să încerc. M-am străduit să fac friptură la tavă. Sper să puteţi mânca fără să vi se facă rău”, spuneţi:

„Sper că vă va face tot atâta plăcere să mâncaţi din friptura mea câtă mi-a făcut mie s-o prepar pentru voi”.

În loc să spuneţi:

„Nu mă prea pricep la asta”, faceţi aşa cum ştiţi mai bine, fără să vă cereţi scuze întruna.

CAP 2.16. Ken şi Spencer aveau dreptate!

Vorbiţi cu un coleg despre aspectul ordonat al departamentului dumneavoastră. El comentează că zona în care lucraţi dumneavoastră pare întotdeauna bine îngrijită – mult mai curată decât a lui. Spuneţi cu voce tare:

„Aşa îmi place mie. Întotdeauna le spun celor de la administraţie că vreau ca locul ăsta să fie bine pus la punct. Fac o treabă bună. Aşa şi trebuie!”

Apoi spuneţi:

„Ştii, ai dreptate. Oamenii mei se pricep foarte bine să păstreze ordinea. Ai ceva împotrivă să le transmit ceea ce ai spus? Mi-ar plăcea să ştie că nu sunt singurul care observă şi apreciază munca lor”.

Cine este managerul ai cărui oameni vor păstra ordinea în continuare şi vor depune pentru asta un efort suplimentar? Cine pare să aibă probleme cu moralul, nu va fi capabil să-şi păstreze oamenii, iar aceştia nu vor lucra cu plăcere pentru el?

Într-o vacanţă cu familia, m-am întâlnit pentru prima oară cu un luptător profesionist. Hawk, un membru al echipei de luptători profesionişti Road Warriors, stătea în acelaşi

complex hotelier ca noi. La câteva ore de la sosirea sa în staţiune, toţi copiii şi majoritatea adulţilor de la complex erau la curent cu prezenţa lui. Era uriaş, plin de muşchi şi cu siguranţă că a atras atenţia tuturor prima oară când s-a întins pe şezlongul de lângă piscină, în slipul lui cu imprimeu leopard.

După ce am urmărit apropiindu-se de el un şir constant de indivizi dornici de autografe sau de fotografii, m-am instalat într-un şezlong lângă Hawk şi am început să citesc. Probabil că nu m-aş fi aşezat atât de aproape de el, dar era unul dintre puţinele locuri libere, în jurul lui Hawk era gol. Cred că majoritatea se simţeau la fel de jenaţi ca şi mine să stea acolo, încercând să nu se holbeze la el.

Dată fiind vocea lui extrem de puternică şi gravă, era imposibil să-i ignori conversaţiile. Era de înţeles că îl abordau foarte puţini, pentru că statura lui fizică era cu adevărat impozantă, însă mulţi copii se duceau drept la el şi stăteau de vorbă fără probleme. Majoritatea erau băieţi tineri şi îmi imaginez că mulţi dintre ei le spuseseră părinţilor: „Într-o zi vreau să fiu şi eu mare, puternic şi musculos ca el”. M-a surprins când l-am auzit pe Hawk vorbind cu aceşti băieţi. Vorbea extrem de pozitiv. Nu le spunea băieţilor: „Eşti un prăpădit, dar dacă munceşti din greu, poate într-o zi vei ajunge înalt şi puternic ca mine”. Le spunea că erau deja puternici. Chiar dacă veneau la el nişte băieţi slăbuţi, ca să-i ceară un autograf, el

găsea de spus ceva pozitiv, care să sune ca un compliment. „Ai nişte braţe tare lungi. Pun pariu că eşti un baschetbalist grozav”.

După ce am ascultat mai multe asemenea conversaţii, am prins curaj să-l abordez şi eu. I-am spus lui Hawk cât de impresionat am fost de modul cum vorbea cu copiii şi atunci mi-am dat seama că o făcea în mod intenţionat. Mi-a spus: „E un lucru atât de uşor de făcut şi poate însemna atât de mult pentru pustii ăştia”. Nu numai că sub muşchii aceia uriaşi se ascundea o persoană binevoitoare, dar îi îndruma pe băieţi în mod conştient să aibă o părere bună despre ei înşişi.

Hawk a fost sincer impresionat când l-am felicitat pentru purtarea lui pozitivă faţă de copii. Sunt sigur că primeşte nenumărate laude şi aprecieri referitoare la fizicul lui, dar bănuiesc că foarte puţini oameni îi spun că admiră la el ceva mai profund decât aspectul fizic.

Această conversaţie cu Hawk mi-a schimbat în întregime părerea neautorizată despre luptătorii profesionişti. Până atunci, nu mai urmărisem niciodată de bunăvoie la televizor o întrecere profesionistă de lupte. Dacă toţi ceilalţi uriaşi sunt la fel de sensibili, atenţi şi pozitivi ca Hawk, s-ar putea să devin un fân.

Ken Blanchard şi Spencer Johnson aveau dreptate! Surprinzând piaţa editorială cu cartea *Manager la minut** şi alte lucrări ale lor, de acelaşi gen, ei au devenit susţinătorii ideii „surprinde-i pe

ceilalţi făcând bine lucrurile”. Au afirmat, pe bună dreptate, că acesta era unul dintre cele mai puţin utilizate şi cele mai eficiente instrumente de management.

Oamenii cu un limbaj pozitiv îi apreciază pe cei care merită, şi asta în mod spontan, în această carte se subliniază ideea că dumneavoastră aveţi, de fapt, nu un auditoriu, ci două: dumneavoastră şi oamenii care vă ascultă. Atunci când îi lăudaţi pe alţii pentru comportamentul lor, toată lumea are de câştigat, chiar dacă este vorba despre un lucru mărunt.

Eu locuiesc într-un cartier adorabil, cu case din lemn, lângă Seattle. Pentru a ajunge pe strada mea, trebuie să cobori un deal lung şi domol, cu o bandă centrală cultivată, care ţine aproape un sfert de milă. De-a lungul anului, plantele sunt îngrijite şi schimbate cu altele, după sezon. După scurta glorie a azaleelor de un roşu aprins, cineva plantează o sumedenie de panseluţe. Când acestea se scutură, apar margarete. Cineva face mari eforturi ca să se asigure că aleea cu flori arată întotdeauna bine. Nu se întâmplă de la sine. Acel „cineva” este Susan. Din când în când, o observ pe femeia aceasta cum sapă, tunde, taie şi plantează.

Sunt sigur că majoritatea vecinilor mei au comentat cât de frumoasă şi de bine întreţinută era aleea, într-o zi, m-am gândit că a sosit momentul ca Susan să afle cât de apreciată este munca ei. Am încetinit maşina, am coborât geamul şi am spus:

„Faci o treabă foarte bună. Te văd de multe ori pe aici cum ai grijă de flori. Eforturile tale sunt răsplătite; florile arată întotdeauna extraordinar, îţi mulţumesc pentru că eşti atât de conştiincioasă în munca ta. Îmi face mare plăcere să văd rezultatele ei de fiecare dată când trec pe aici”.

Se îmbujora la faţă, devenind asemenea florilor pe care le planta. Cu un zâmbet larg, spuse:

„Mă bucur că îmi apreciezi munca. Şi mie îmi place să o fac. Îţi mulţumesc că te-ai oprit. Mă simt foarte bine că ai observat”.

Nu este singura care s-a simţit bine. Când faceţi cuiva un compliment, sunt mari şanse să vă simţiţi la fel de bine ca persoana care îl primeşte, în cazul lui Susan grădinăreasa, clipa în care am văzut cum zâmbeşte şi că se simte apreciată a însemnat foarte mult pentru mine. În plus, mă simt extraordinar ori de câte ori trec cu maşina pe lângă opera ei, ştiind că, probabil, se gândeşte din când în când la comentariul meu. Când văd că îmboboceşte un nou rând de flori, sunt convins că am făcut un lucru bun lăudându-i munca.

Cum o mare parte din munca mea de conferenţiar şi consultant este dedicată obţinerii unui nivel înalt de profesionalism la telefon, sunt deosebit de atent la oamenii care se pricep foarte bine la asta. Când o secretară răspunde la telefon pe un ton clar şi prietenos, am grijă să apreciez

acest lucru. Când un reprezentant al serviciului de relaţii cu clienţii se ocupă în mod profesionist de întrebarea mea, îi spun că a făcut o treabă bună. Îmi place mai ales să le fac complimente acelor operatori telefonici care îmi răspund la telefon cu amabilitate, în special cei de la hoteluri par şocaţi atunci când un oaspete îşi dă osteneala să-i laude. J3 upă convorbire, mă simt la fel de bine ca şi ei.

În fiecare zi, investiţi un moment în „a-i observa pe oameni făcând lucrurile bine”, conform sugestiei lui Ken şi Spencer. Spuneţi-le că aţi observat acest aspect la ei şi de ce apreciaţi lucrul respectiv. Vă veţi simţi extraordinar – şi ei la fel.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Faceţi complimente oamenilor şi apreciaţi-i pentru că s-au descurcat bine, mai ales atunci când nu se aşteaptă, în loc să vă spuneţi dumneavoastră înşivă:

„Cineva face o treabă bună cu pancartele alea de la farmacie. Probabil că a studiat caligrafia”, spuneţi-le celor de la magazin:

„Cine face pancartele astea care sunt peste tot în magazin? Se pricepe foarte bine şi aş vrea să-i spun asta personal”.

În loc să spuneţi:

„Copiii ei sunt liniştiţi şi politicoşi”, spuneţi:

„Se vede că ai avut mare grijă de copiii tăi. Vorbesc atât de politicos şi de inteligent cu toată lumea!”

În loc să spuneţi:

„Fiica mea îmi e de mare ajutor în casă”, spuneţi:

„Draga mea, îmi eşti de mare ajutor în casă şi apreciez asta”.

CAP. 2.17. Ai vârsta pe care ţi-o dai

Copiii dumneavoastră, care sunt deja mari, vă invită în excursia lor anuală la casa de la ţară. Spuneţi cu voce tare:

„Ştiţi, nu mai sunt un copil. Sunt prea bătrân ca să mă mai bucur de astfel de lucruri”.

Apoi spuneţi:

„O să ne distrăm. Mi-ar plăcea să mai schimb decorul şi, bineînţeles, să fiu împreună cu voi”.

Cine dă impresia că-şi va trăi restul vieţii fericit, înconjurat de oameni care se bucură de compania lui? Cine are şanse să ajungă un bătrân trist, deprimat şi singuratic, ai cărui copii nu-l vizitează cu plăcere?

O persoană din public l-a întrebat pe dr. Norman Vincent Peale, autorul cărţii *Forţa gândirii pozitive**, de ce la 92 de ani continuă să ţină discursuri, în loc să se retragă liniştit, ca să se bucure de viaţa pe care şi-o crease.

„De ce?... O... să-ţi spun... de ce. Pentru că... în ciuda tuturor discursurilor... pe care le-am ţinut... de-a lungul anilor... şi în ciuda... tuturor cărţilor... în lumea asta mai sunt încă oameni care gândesc negativ!”

Publicul s-a ridicat deodată în picioare şi l-a răsplătit cu un ropot de aplauze.

Ca membru al Asociaţiei Naţionale a Vorbitorilor, am avut ocazia să-i întâlnesc, să-i ascult şi să lucrez cu mulţi dintre cei mai celebri vorbitori din lume. În 1990, la banchetul de acordare a premiilor asociaţiei, care a avut loc în sala Marquis a hotelului Marriott din Atlanta, soţia mea şi cu mine am stat la masă cu dr. Peale şi doamna Peale. În mod normal, membrii acestei asociaţii nu formează un grup ahtiat după celebrităţi, dar ei l-au înconjurat pe dr. Peale cu un entuziasm nebunesc.

După cină, dr. Peale a fost chemat pe scenă, ca să anunţe că prietenul lui şi unul dintre colegii noştri, Michael Frank, a primit Premiul de Excelenţă al Consiliului asociaţiei, cea mai înaltă distincţie acordată pentru aptitudini oratorice şi profesionalism. Când a fost anunţat numele dr. Peale, toţi cei 1.500 de vorbitori profesionişti, îmbrăcaţi în fracuri şi sclipind de bijuterii, s-au ridicat în picioare şi au început să aplaude.

După prezentare, eu şi un alt vorbitor l-am ajutat cu grijă pe venerabilul domn să coboare de pe scenă, în timp ce publicul continua să aplaude, nonagenarul s-a întors către mine şi partenerul meu şi ne-a spus, chicotind: „Arătaţi de parcă aţi însoţi un cortegiu funerar!” A fost singura referire la vârsta lui pe care a făcut-o în seara aceea – şi cu siguranţă că vorbea în glumă.

Mai târziu, l-am întrebat pe dr. Peale cum

reuşeşte să se bucure de viaţă la o vârsta atât de înaintată. Răspunsul lui a fost foarte simplu: „Trăieşte-ţi viaţa şi uită-ţi vârsta”.

Mulţi oameni îşi boicotează fericirea vorbind despre vârsta lor. Se pare că atingerea vârstei de 40 de ani declanşează un flux de exclamaţii: „Îmbătrânesc”, care continuă în următorii 40 de ani. De ce multe celebrităţi îşi ascund sau îşi falsifică vârsta, de parcă faptul de a o recunoaşte le-ar micşora respectul de care se bucură în ochii fanilor? Nu contează vârsta cronologică a unei persoane, ci atitudinea ei faţă de vârsta.

În dicţionarul *Webster's Ninth New Collegiate,* cuvântul „tineresc” este definit în felul următor: „care nu a fost supus multor erodări”. Pierderea tinereţii este un proces de erodare, ai cărui autori suntem în mare parte noi înşine. Ne „uzăm” propria imagine prin comentarii denigratoare despre vârsta noastră înaintată. Le trimitem prietenilor de ziua lor cărţi poştale care îi iau peste picior, deşi s-ar vrea amuzante. Efectul cumulat al tuturor acestor comentarii este erodarea sentimentelor de tinereţe.

Tot aşa cum n-are niciun rost să ne grăbim propria eroziune, de ce să încurajăm sentimentul că „îmbătrâneşte” al altcuiva? Vă recomand să boicotaţi cărţile poştale cu glume denigratoare despre îmbătrânire. Deşi au intenţia să fie amuzante, ele nu fac decât să îmbogăţească o conştiinţă colectivă care priveşte îmbătrânirea ca

pe un proces negativ. Chiar dacă sunt greu de găsit, căutaţi cărţi poştale cu ajutorul cărora să-i îmbărbătaţi pe prietenii şi rudele dumneavoastră pe măsură ce înaintează în vârstă.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Folosiţi expresii neutre sau pozitive referitor la vârstă înaintată. Nu erodaţi vitalitatea, vorbind negativ despre îmbătrânire.

În loc să spuneţi:

„Am început să îmbătrânesc, părul îmi încărunţeşte, îmi apar riduri şi arăt ca o sacoşă veche”, spuneţi:

„Mă menţin în formă şi arăt bine”.

În loc să spuneţi:

„Ştii, la vârstă mea, e prea greu să te distrezi. Bătrânul meu trup nu mă mai ajută”, spuneţi:

„La vârstă mea, prefer alte tipuri de distracţii. La ce te gândeai?”

În loc să spuneţi:

„Mă simt din ce în ce mai prost, îmbătrânesc”, spuneţi:

„Mă simt bine”.

CAP 3. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV ÎŞI REVIN RAPID

Oamenii care folosesc un limbaj pozitiv îşi revin repede. Fireşte, şi ei se confruntă cu

dificultăţi, dar îşi revin imediat de pe urma lor. Învaţă din propriile experienţe şi devin mai puternici. Aţi observat vreodată câţi oameni extrem de bogaţi au ajuns săraci lipiţi pământului o dată sau de mai multe ori? N-au renunţat. Au învăţat din greşeli, iar revenirea a fost rapidă şi spectaculoasă.

În partea a doua a acestei cărţi, am discutat despre cercetările făcute de dr. Martin Seligman, legate de „stilurile explicative” şi caracteristicile limbajului oamenilor optimişti şi pesimişti. Am examinat modul în care oamenii optimişti descriu evenimentele *pozitive.* Când lucrurile merg prost, ei folosesc stilul descriptiv opus. Se concentrează asupra unor explicaţii cu caracter specific, extern şi temporar. Pesimistul consideră că problemele sunt universale („Nu numai că situaţia asta e dificilă, dar întreaga mea viaţă e îngrozitoare”), interne („E doar vina mea, sunt un ratat”) şi permanente („Lucrurile nu merg niciodată aşa cum aş vrea, iar acesta este încă un exemplu care o dovedeşte.”)

Dacă sunteţi un om cu un limbaj pozitiv, atunci când aveţi de-a face cu situaţii negative – sunteţi dat afară de la serviciu, nu sunteţi promovat sau copilul are probleme cu şcoala –, înlocuiţi în mod conştient explicaţiile universale, interne şi permanente cu unele specifice, externe şi temporare. Când un optimist nu obţine marea promovare, spune:

„Am ratat promovarea asta şi înţeleg de

ce. Încă nu cunosc foarte bine noul program de prognosticare a inventarului şi este esenţial să învăţ să-l folosesc bine. Ştiu că pot să fac acest lucru, odată ce am parcurs manualul de utilizare. Am avut multe succese profesionale în trecut şi ştiu că mă aşteaptă alte lucruri extraordinare. Sunt foarte fericit că îmi merge atât de bine în celelalte privinţe. Sunt sănătos tun, relaţiile cu familia sunt excelente şi am aptitudini profesionale foarte bune. Ştiu că sunt pe cale să avansez în carieră şi acum voi începe să mă pregătesc pentru următoarea avansare”.

E cât se poate de firesc să reacţionaţi negativ atunci când lucrurile merg prost. Deseori, aşa mi se întâmplă şi mie. Nu vă aşteptaţi să folosiţi în mod natural un limbaj pozitiv. Faceţi eforturi pentru a-l dobândi.

În capitolele care urmează, veţi întâlni oameni care şi-au revenit în urma unor situaţii dezastruoase. Au transformat falimentul, eşecul personal, alcoolismul, depresia şi alte probleme mai mărunte în experienţe pozitive. Poate că şi dumneavoastră vă confruntaţi în prezent cu o sumedenie de probleme. Folosiţi expresiile pozitive din capitolele următoare şi veţi ieşi cu fruntea sus din orice situaţie.

CAP 3.18. Oare istoria se repetă?

Sunteţi concediat. Aveţi două plăţi restante la

ipotecă. Soţia vă părăseşte. Spuneţi cu voce tare:

„Ştiu de ce mi se întâmplă toate acestea: sunt un ratat”. Apoi spuneţi:

„Ştiu că dincolo de toate acestea există o lecţie importantă. Ce pot învăţa de aici?”

Cine este persoana care va abandona? Cine este învingătorul, care va învăţa lecţii valoroase din aceste situaţii şi va câştiga putere şi înţelepciune?

Cum v-aţi simţi dacă, la 40 de ani, după 20 de ani de mari succese în afaceri, ar trebui să-l sunaţi pe tatăl dumneavoastră şi să-l rugaţi să vă împrumute 400 de dolari... ca să vă puteţi declara falimentul?

La mijlocul anilor ’70, Michael McCafferty şi-a abandonat cariera de vânzător de succes la IBM pentru a-şi începe propria afacere. Firma lui, cu sediul în Philadelphia, asigura service pentru calculatoare, mergea foarte bine şi i-a adus profituri timp de şapte ani. A fost achiziţionată de o firmă mai mare, iar preşedintele companiei-mamă a făcut cu Michael o înţelegere care l-ar fi făcut bogat.

Dar preşedintele a murit. Atunci, Michael şi-a dat seama că înţelegerea lor a fost pur verbală. Noua conducere a companiei a decis să n-o mai respecte şi lui Michael i-au fost refuzate acţiunile promise.

Umilit, şi-a făcut bagajele şi s-a dus la Chicago, unde a condus cu succes o altă firmă de

service, de trei ori mai mare, iar peste doi ani a plecat de acolo plin de bani. Iernile din Chicago erau prea aspre pentru el, aşa că Michael, la vârsta de 35 de ani, s-a îndreptat către San Diego, unde şi-a cumpărat o locuinţă de plajă, un Ferrari de colecţie şi a început o viaţă minunată, fără niciun fel de griji. Dar curând s-a plictisit. Atunci un vechi asociat de afaceri i-a propus o nouă afacere.

Lui Michael i-a stârnit interesul. Era o ocazie de a combina priceperea lui în calculatoare cu faptul că oamenii vor dori întotdeauna un acces mai uşor la cât mai multe informaţii. A creat primul sistem electronic de Pagini Aurii şi a perfecţionat tehnologia, care constituie şi în ziua de azi baza unei industrii în plină dezvoltare.

Apoi partenerul lui s-a retras. Michael n-avea nicio îndoială că afacerea va avea un mare succes şi s-a hotărât să investească mai departe pe cont propriu. Şi-a vândut automobilul Ferrari şi a cumpărat un Vega din 1972. Apoi a renunţat la locuinţa de pe plajă. Nu peste multă vreme, fiecare cent pe care-l avea fusese investit în afacerea falimentară.

În timp ce Michael se afla în culmea disperării, a fost agăţat de un „rechin”. Un om cu bani şi bun de gură s-a oferit să-i salveze compania şi să-l repună pe picioare… contra unui procent de 51% din firmă. A adus şi alţi parteneri, iar afacerea lui Michael s-a făcut zob.

Michael McCafferty a renunţat la muncă şi s-

a cufundat în cea mai neagră depresie. Nu avea niciun venit şi trăia pe credit. Singura cale era să se declare falit, dar nu-şi putea permite cheltuielile cu tribunalul! De data asta, cel care l-a salvat a fost tatăl său.

Timp de un an întreg, Michael s-a tot întrebat:

„De ce eu? Ce s-a întâmplat cu banii mei, cu maşina, cu viaţa mea lipsită de griji? Cum se face că individul ăla bun de gură a dat totul gata?”

Gândul care-l obseda era: „De ce mi s-au întâmplat mie toate astea?” După un an de sărăcie, disperare şi depresie, răspunsul s-a ivit dintr-odată: „Pentru că am permis să se întâmple”. Era foarte simplu. Nu lumea îl făcuse o victimă; el însuşi îşi atrăsese propriul nenoroc. Dăduse crezare oamenilor nepotriviţi, se purtase naiv, nu încheiase în scris înţelegerile importante şi renunţase la autoritate.

Cedase controlul! Asupra situaţiei financiare a companiei şi asupra propriului destin. Lăsase să-i scape totul din mână, considerând că „lucrurile i se întâmplă”.

O dată ce şi-a dat seama ce lecţie extraordinară primise, a trecut la treabă. A citit binecunoscuta carte a lui Og Mandino *Cel mai vestit vânzător din lume** şi a notat afirmaţiile acesteia pe nişte cartonase:

„Astăzi încep o viaţă nouă.
Voi persevera până când voi reuşi.
Voi trăi această zi ca şi cum ar fi ultima.

Voi acţiona acum”.

Le citea cu voce tare în fiecare dimineaţă, seara înainte de a merge la culcare şi de mai multe ori în timpul zilei.

Michael şi-a examinat „eşecurile” din trecut şi a tras învăţăminte din ele. Le-a condensat în „Cele zece porunci pentru conducerea unei afaceri în devenire” şi şi-a luat angajamentul că le va respecta, în 1983, de ziua Sf. Patrick, a înfiinţat o nouă companie, pe care a denumit-o, deloc surprinzător, *Remote Control* (Control de la distanţă), în momentul în care scriu această carte, compania lui Michael a cunoscut o creştere a venitului mediu anual de 133% (în ultimii şapte ani). Pe baza lecţiilor pe care le-a învăţat din numeroasele sale „eşecuri”, a creat cel mai bine vândut pachet software din categoria sa, „Tele Magic”. Cu ajutorul acestuia, mii de agenţi de vânzări profesionişti din lumea întreagă au şansa să se organizeze mai bine, să devină mai profitabili şi să menţină controlul, în sfârşit, Michael McCafferty a devenit multimilionarul care merita să fie. Din vila sa de pe ţărmul oceanului, în Del Mar, California, admiră delfinii şi pelicanii şi se simte recunoscător că şi-a învăţat lecţiile.

Oamenii cu un limbaj pozitiv sunt conştienţi că eşecul este o parte vitală a reuşitei. Atunci când spun: „Am dat greş!”, folosesc un semn de exclamaţie şi continuă cu: „Şi iată ce am învăţat”. Învinşii spun doar „Am dat greş”. Punct. După cum spunea Vince Lombardi:

„Nu contează dacă eşti doborât la pământ. Contează doar dacă te ridici”.

Michael McCafferty s-a ridicat din nou şi a învăţat lecţii nepreţuite din greşelile lui.

Nu vă fie teamă de eşecuri. Vă urez să aveţi parte de multe şi să învăţaţi lecţii importante din fiecare.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când vă confruntaţi cu un „eşec”, încercaţi să aflaţi ce lecţii aveţi de învăţat din asta şi cum puteţi progresa pe baza experienţei trăite.

În loc să spuneţi:

„Ce mişcare stupidă! Cum am putut să-mi risipesc economiile de o viaţă şi să construiesc casa aia, ca să descopăr pe urmă că piaţa e în cădere? Sunt un ratat fără speranţă”, spuneţi:

„Nu merită să pui toate ouăle în acelaşi cos şi această investiţie n-a avut un profit bun. Am învăţat însă nişte lecţii valoroase şi n-o să-mi mai asum din nou un asemenea risc fără a mă informa mai întâi”.

În loc să spuneţi:

„Acesta este al patrulea interviu la care mă duc şi nici de data asta nu m-au sunat şi nu mi-au scris nimic. Probabil că sunt un ratat”, spuneţi:

„Se pare că modul în care am abordat aceste interviuri n-a funcţionat. Un lucru pe care l-am învăţat este că ei nu mă sună după interviu. Poate ar trebui să iau eu iniţiativa şi

să păstrez cumva legătura cu ei. După următorul interviu, o să le trimit imediat o notiţă de mulţumire”.

În loc să spuneţi:

„Am dat greş”, spuneţi:

„Iată ce am învăţat...”

CAP. 3.19. Pe jumătate gol sau pe jumătate plin?

Timp de cel puţin cinci ani, aţi lucrat în strânsă colaborare cu un director influent din organizaţia dumneavoastră. Proiectul dumneavoastră curent este extrem de important pentru propriul viitor, iar directorul v-a fost principalul „antrenor” şi susţinător. Vă cheamă la el în birou şi vă anunţă că a acceptat un alt post, la o organizaţie de frunte din domeniul dumneavoastră. Spuneţi cu voce tare:

„Acum ce mă fac? El crede în mine şi mă susţine la acest proiect, dar acum pleacă. Rămân complet singur. Va trebui s-o iau de la capăt cu altcineva. E un dezavantaj major”.

Apoi spuneţi:

„De vreme ce pleacă, voi continua colaborarea noastră, fiindcă va rămâne un contact valoros din afara companiei. Şi voi reuşi să creez o relaţie bună cu cel care-l va înlocui. Este o schimbare interesantă”.

Care persoană se va simţi deprimată şi va ajunge să bată pasul pe loc în cariera sa? Cine se

va adapta cu uşurinţă situaţiei şi va explora noile împrejurări?

În lumea publicisticii, cel mai important om de contact al unui autor este redactorul. El este persoana care crede în scriitor şi sprijină de la bun început proiectul cărţii. Redactorul negociază avansul cuvenit autorului şi multe alte elemente esenţiale ale contractului. O dată ce editorul s-a angajat să publice cartea, autorul îl consideră pe redactor purtătorul său de cuvânt; el discută cu oamenii de la publicitate, promovare şi vânzare.

Redactorul care a susţinut apariţia primei mele cărţi, *Phone Power (Puterea prin telefon),* a iniţiat şi proiectul celei de faţă. Când manuscrisul era pe jumătate gata, m-a sunat să-mi spună că acceptase un post la o altă editură.

Reacţia mea imediată a fost:

„Poate că pentru ea e un progres important în carieră, dar pentru mine e un mare mare dezavantaj! Va trebui s-o iau de la început şi să lucrez cu un redactor pe care nu-l cunosc. Poate că nici n-o să-i placă ce scriu. Dacă nu se ocupă de carte şi-i lasă pe cei de la vânzare s-o ignore?”

Ştiţi vechea zicală: paharul poate fi pe jumătate gol sau pe jumătate plin, în funcţie de cum îl priviţi. Eu mă uitam la paharul meu şi vedeam riscuri, posibile dezavantaje şi numai probleme.

Sper să nu credeţi că pentru mine, sau pentru oricine altcineva, limbajul pozitiv este un lucru

simplu. E nevoie de atenţie şi de un efort continuu, concentrat. La cinci minute după ce auzisem „vestea proastă”, m-am ridicat de la masă, m-am dus la fereastra biroului meu, am privit râul şi copacii şi m-am forţat să spun:

„Ce veste minunată! Acum am un aliat puternic la o altă editură. Când mă voi întâlni cu noul meu redactor, îi voi «vinde» cartea mea, ca să fie entuziasmat de la bun început, în loc să-i prezint o idee generală, o să-i arăt exact despre ce e vorba în această carte. Şi cum are o perspectivă proaspătă, probabil că îmi va oferi o mulţime de idei promoţionale”.

Când privesc în urmă, îmi dau seama că plecarea redactorului meu mi-a deschis nenumărate posibilităţi. Paharul era pe jumătate plin – şi pe cale să se umple.

Când suntem confruntaţi cu o situaţie care reprezintă o schimbare fată de ceea ce suntem obişnuiţi şi fată de ceea ce am planificat, cei mai mulţi dintre noi tind să vadă mai întâi partea negativă. Deseori şi eu fac la fel. Trucul este să vă daţi seama că faptul de a vedea mai întâi partea „pe jumătate goală” a paharului nu înseamnă că acesta este singurul mod în care îl puteţi privi.

A vedea paharul pe jumătate plin este o aptitudine care se învaţă. Nu vă simţiţi descurajat dacă nu se întâmplă imediat sau în mod natural. Folosiţi forţa limbajului pentru a întoarce lucrurile în favoarea dumneavoastră.

Fiţi vigilent. Ori de câte ori începeţi să gândiţi sau să spuneţi celorlalţi „Asta e o veste proastă pentru că...”, opriţi-vă şi înlocuiţi fraza cu „Asta e o veste bună pentru că...” Nu puteţi exploata oportunităţile dacă nu le vedeţi. Antrenaţi-vă să vedeţi partea bună, folosind metoda „completează locurile libere”. Străduiţi-vă să găsiţi o continuare a frazei: „Această situaţie are şi o parte bună, iar eu mă voi concentra asupra ei. Este o veste foarte bună, pentru că...”

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Reformulaţi reacţiile negative la schimbările neaşteptate şi spuneţi: „Aceasta e o veste extraordinară, înseamnă că...”, apoi căutaţi posibilele consecinţe pozitive.

În loc să spuneţi:

„N-am fost promovat; ce veste îngrozitoare!”, spuneţi:

„N-am fost promovat şi asta-i o veste bună, pentru că astfel îmi voi putea extinde orizontul. Voi da câteva telefoane şi voi vedea în ce fel calităţile mele pot fi de folos unei alte firme. Atunci voi avea o idee mai bună privind situaţia mea aici”.

În loc să spuneţi:

„La naiba, vânzarea noastră a eşuat. Acum trebuie s-o luăm de la început”, spuneţi:

„Bine, cumpărătorul s-a răzgândit. Mă bucur că s-a întâmplat acum şi nu în ultimul

moment. Asta înseamnă că putem să reevaluăm situaţia de pe piaţă şi să ne asigurăm că strategia noastră de preţuri este cea mai potrivită în prezent”.

În loc să spuneţi:

„Maşina n-o să fie gata până la prânz, aşa cum mi s-a promis. Asta îmi dă tot programul peste cap”, spuneţi:

„Cum maşina n-o să fie gata până la prânz, voi profita de ocazie ca să mă duc pe jos la biblioteca din apropiere. N-am mai fost acolo de-un veac. E bine că planurile mele s-au schimbat”.

În loc să spuneţi:

„Prevăd că schimbarea asta va avea consecinţe extrem de neplăcute”, spuneţi:

„Prevăd că schimbarea asta va avea consecinţe cât se poate de pozitive”.

CAP. 3.20. Numai de-aş fi...

Participaţi la întrunirea anuală a asociaţiei dumneavoastră profesionale şi, citind programul cu atenţie, vedeţi că la ceremonia de premiere de mâine seară trebuie să fiţi îmbrăcat de gală. Smokingul dumneavoastră atârnă acasă, în dulap.

Spuneţi cu voce tare:

„Numai de-aş fi citit programul cu mai multă atenţie înainte să-mi fac bagajele. De ce nu planific niciodată dinainte asemenea lucruri? O să arăt complet deplasat”.

Apoi spuneţi:

„O să vorbesc la recepţie, să văd dacă pot închiria de undeva un smoking. Data viitoare voi avea grijă să citesc materialele cu câteva zile înainte de întrunire”.

Cine dă impresia că se va simţi mizerabil la ceremonia de premiere şi s-ar putea ca anul viitor să repete experienţa?

O operaţie de bypass coronarian vă poate face să vă opriţi puţin şi să vă gândiţi. Pentru un prieten de-al meu, aceasta a declanşat şi o sumedenie de regrete: „Numai de-aş fi...” Puţin trecut de 40 de ani, acest bărbat se concentrase exclusiv asupra carierei, acordând foarte puţină atenţie familiei şi ignorând recomandările obişnuite privind alimentaţia.

Aflat pe patul de spital, Jerry continua să-şi înşire regretele: „Numai de-aş fi petrecut mai mult timp cu copiii”. „Numai de-aş fi evitat toate mâncărurile alea pline de colesterol”. „Numai de-aş fi dus o viaţă mai echilibrată”.

Dacă-l auzeai vorbind, ai fi zis că-şi scrie propriul epitaf, în ciuda operaţiei reuşite, Jerry mergea mai departe în direcţia greşită. Continua să regrete ceea ce făcuse şi ceea ce nu făcuse, în loc să se concentreze asupra unor noi căi şi să-şi propună să-şi îmbunătăţească viaţa.

Schimbarea lui Jerry a început atunci când a renunţat la afirmaţiile „Numai de-aş fi...”. A fost de acord să elimine din vocabularul lui această

expresie negativă, iar familia şi prietenii l-au ajutat, întrerupându-l ori de câte ori începea să spună „Numai de-aş fi...” în curând, Jerry a început să spună: „Nu m-am bucurat de familia mea atât cât aş fi meritat, iar acum voi schimba situaţia”. „N-am dat atenţie la ceea ce mănânc, iar acum trec la o alimentaţie sănătoasă, hrănitoare”. „Am dus o viaţă lipsită de echilibru, iar acum mă străduiesc în mod conştient să-mi creez o viaţă echilibrată”.

În ziua de azi, Jerry este un om nou. Nu doar datorită operaţiei pe inimă. „Operaţia” lui verbală a jucat, la rândul ei, un rol important. Nu ai nevoie de ajutorul medicului ca să elimini din vocabular regretele de genul „Numai de-aş fi...”

Când auzi pe cineva folosind expresia „Numai de-aş fi...”, de obicei poţi fi sigur că este orientat asupra trecutului. Trăieşte cufundat în regrete, preocupat de ceea ce nu poate fi schimbat. Momentul potrivit pentru a vorbi despre un trecut regretabil este atunci când faci o analiză retrospectivă a ceea ce ai greşit, pentru a îmbunătăţi lucrurile.

În călătoriile mele, au fost situaţii în care bagajele mi s-au pierdut sau au sosit cu întârziere, iar odată chiar am urcat pe scenă în tenişi şi blugi. Atunci aş fi dorit să-mi fi luat bagajul cu mine în avion. Mi s-a întâmplat şi să alerg de la poarta B-l la poarta E-32 cu geamantanul în mână, ca să prind avionul care pleca în câteva minute, şi să-mi

doresc să nu fi avut cu mine decât servieta, în ambele situaţii, ar fi fost uşor să cedez regretelor.

În loc să mă gândesc la trecut şi să regret ceea ce făcusem, am folosit aceste experienţe ca să mă concentrez asupra viitorului: „Când îmi dau la bagaje valizele, cu toate costumele de afaceri, risc să le pierd; când le iau cu mine, mă simt copleşit. Aşadar, începând de acum, o să găsesc o soluţie mai bună”. Soluţia mea a fost să dau totul la bagaje, inclusiv noul costum pe care aveam de gând să-l port pe scenă. Pe drum, port un alt costum, pe care-l pot folosi la prezentare, dacă mi se pierd bagajele. Ca încălţăminte, port nişte pantofi sport negri confortabili şi îmi iau cu mine un marker negru. La nevoie, pot să înnegresc repede banda albă şi mă aleg cu nişte pantofi perfect acceptabili.

Dacă un agent de vânzări pierde la limită concursul regional de vânzări, poţi să-ţi dai seama ce şanse de câştig are în viitor după modul în care îşi descrie înfrângerea. În caz că spune: „Dacă aş fi vândut cu 5% mai mult, în ianuarie aş fi fost la Acapulco. Ce ghinion”, şansele sunt slabe. Dacă spune: „Am fost la doar cinci procente distanţă şi sunt sigur că pot fi cu 5% mai eficient dacă îmi aleg clienţii cu mai multă atenţie. Data viitoare voi fi mai productiv”, tocmai aţi auzit vorbind un învingător.

Aceeaşi expresie „Numai de-aş fi...” este des folosită de manageri, negociatori şi alţi profesionişti care nu reuşesc niciodată să-şi

realizeze întregul potenţial. De fapt, majoritatea celor care spun: „Numai de-aş fi…” probabil că îşi pun singuri beţe-n roate, în orice domeniu – de la vânzării la creşterea copiilor.

Renunţaţi la orientarea negativă către trecut, plină de regrete, eliminând din vocabularul dumneavoastră expresia „Numai de-aş fi…” înlocuiţi-o cu o afirmaţie pozitivă, orientată spre viitor, cum ar fi „începând de acum, voi…”

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Concentraţi-vă atenţia – şi limbajul – asupra a ceea ce veţi face pentru a vă modela viitorul în sens pozitiv. Nu vă mai gândiţi la trecutul care nu mai poate fi schimbat, vorbind despre ceea ce ar fi putut să fie.

În loc să spuneţi:

„Dacă aş mai fi păstrat câţiva ani Mustangul ăla, l-aş fi vândut pe o grămadă de bani, ca piesă de colecţie”, spuneţi:

„Data viitoare când voi cumpăra o maşină a cărei valoare poate să crească, voi examina situaţia de pe piaţă înainte să o vând”.

În loc să spuneţi:

„Poate că am fi putut avea o familie adevărată dacă m-aş fi concentrat mai mult pe asta înainte ca soţia mea să facă histerectomie. Acum e prea târziu”, spuneţi:

„Vreau în continuare să avem o familie. Putem să vorbim cu agenţiile de adopţie, să

vedem dacă putem înfia un copil”.

În loc să spuneţi:

„Numai de-aş fi…”, spuneţi:

„Începând de acum, voi…”

CAP. 3.21. Să o iei de la început

Viaţa dumneavoastră a luat-o pe o pantă negativă. Mai întâi aţi fost concediat, apoi v-aţi apucat de băutură, iar în cele din urmă căsnicia vi s-a destrămat. Spuneţi cu voce tare:

„N-ar fi trebuit să intru în încurcătura asta. Ştiu că lucrurile se pot îmbunătăţi, dar nu ştiu de unde sau cu ce să încep”.

Apoi spuneţi:

„Îmi voi schimba viaţa. Voi începe să fac ca lucrurile să meargă mai bine chiar de astăzi, din acest moment. Nimeni altcineva nu o va face în locul meu. Voi trece la fapte”.

Cine dă impresia unei persoane care va aştepta la nesfârşit să se întâmple ceva, apoi se va întreba de ce nu s-a întâmplat nimic? Cine va trece la fapte şi se va îndrepta în direcţia cea bună?

Pentru „Tom”, totul se reducea la un singur adevăr:

Acţiunea îţi poate aduce gândirea corectă, dar gândirea, de una singură, nu îndeplineşte acţiunea corectă.

Când ajungi într-o fundătură, nu e suficient să te gândeşti că va fi bine. Trebuie să faci ceva. Iar

pentru Tom, acţiunea cea mai eficientă a fost să-şi schimbe limbajul.

L-am întâlnit pe Tom pe când locuiam la Venice Beach, în California. Majoritatea celor care au auzit de Venice cred că este o comunitate şic, „artistică”. Mulţi producători de filme, artişti celebri şi rebeli din Beverly Hills se mută acolo pentru a fi **nonconformişti.**

Dar Venice are şi o altă latură: personajele hippie care n-au trecut niciodată de anii ’60, locuiesc în case dărăpănate şi conduc maşini vechi, pictate în stil psihedelic (Aici: cu efecte de luminozitate şi culoare aparte. (N. *red.*». Îşi duc existenţa alături de o comunitate violentă a consumatorilor înverşunaţi de droguri. Iată locul unde „s-a dat la fund” Tom. Era şomer, falit, locuia într-o mahala şi se târa de la o sticlă de vin la alta, de la o pastilă la alta. Şi-a dat seama că era alcoolic abia când a ajuns la pământ, fizic şi emoţional.

Viaţa lui Tom a început să se schimbe atunci când a cunoscut un membru al Societăţii Alcoolicilor Anonimi, care l-a „târât” la prima întâlnire. După toate aparenţele, Tom era un ratat atunci când a început cele 12 etape ale procesului de recuperare, caracteristic programelor din întreaga lume ale acestei societăţi.

Noii lui prieteni „treji” i-au oferit sprijin şi credinţă. L-au încurajat să adopte o atitudine de „aşteptare pozitivă”. I-au spus să vizualizeze viaţa pe care şi-o dorea, iar el s-a conformat. S-a

străduit să se vadă pe sine însuşi ca pe o persoană responsabilă, care nu mai bea. Nu era deloc sigur cum avea să reuşească; dar avea credinţa că urma să găsească o cale, dacă se concentra asupra scopului, şi nu asupra mijloacelor.

Apoi, ficatul lui Tom a cedat. Internat la spitalul St. John din Santa Monica, stătea în pat şi reflecta. Ştia că vrea să reuşească, avea o atitudine de aşteptare pozitivă, se gândea la scopul lui, dar nu vedea nicio metodă de a-l realiza. Privind în urmă, Tom a văzut şederea în spital ca pe o binecuvântare. Avea timpul, treaz fiind, să-şi examineze sentimentele. A ajuns la concluzia că era propriul lui duşman, îşi vizualiza un scop, apoi se lăsa copleşit de sentimente de furie, care-l împiedicau să-l atingă.

Tom a avut o străfulgerare de inspiraţie: „Afirmaţiile n-au nicio valoare dacă nu treci la fapte”.

Prin urmare, a început să **acţioneze,** nu numai să gândească. A început să-şi aştearnă afirmaţiile pe hârtie:

„Eu, Tom, îndrăznesc să fiu prosper”. „Eu, Tom, vizualizez fără încetare succesul în tot ce întreprind – şi acţionez pentru a-l atinge”. „Eu, Tom, resping, anulez şi mă opun tuturor gândurilor legate de eşec”.

„Nu mă voi lăsa niciodată copleşit de eşec dacă dorinţa mea de a reuşi este suficient de puternică şi voi acţiona pe baza acestei dorinţe”.

Apoi, chiar acolo, la spital, a început să repete aceste afirmaţii, din ce în ce mai des. Curând după externare, Tom şi-a găsit o slujbă. Un nou prieten de-al său, care era un vânzător extraordinar, l-a încurajat să urmeze o carieră în vânzări; prin urmare, Tom a început să lucreze pentru o mică firmă care vindea panglici de imprimantă prin telefon. S-a mobilizat, a trecut la fapte şi, treptat, a ajuns cel mai bun agent de vânzări.

În cele din urmă, Tom şi-a dat demisia ca să-şi deschidă propria lui afacere.

Repetându-şi în continuare afirmaţiile, stătea întins pe plajă şi-şi imagina o sală cu 40 de oameni care lucrau pentru el şi făceau vânzări profitabile, începutul a fost modest: se *trezea,* mânca un bol cu cereale şi dădea telefoane clienţilor din micul lui apartament.

În prezent, Tom este preşedintele unei firme care vinde panglici de imprimantă la jumătate dintre companiile Fortune 500, fabrică o linie de echipamente de calcul de primă calitate într-o unitate de producţie având 3.000 de metri pătraţi şi are 130 de angajaţi. Vânzările anuale depăşesc 15 milioane de dolari. Tom are o soţie talentată, care-l iubeşte şi-l sprijină (a cunoscut-o la programul Societăţii Alcoolicilor Anonimi), un băieţel şi o viaţă echilibrată. Când, la lucru, situaţia devine tensionată, se recompensează mergând cu familia într-o regiune îndepărtată din Idaho, unde are o căsuţă rustică, fostă proprietate

a unei stele de cinema celebre. După cum spune Tom, „Nu contează de unde porneşti, ci unde ajungi”.

Povestea lui Tom nu este singulară. Zeci de mii de oameni care duc o viaţă la fel de prosperă ca ei au pornit de la o situaţie la fel de nefericită. Toţi au ceva în comun: nu numai că s-au hotărât să-şi schimbe viaţa, dar au trecut la fapte.

Dacă vă aflaţi într-un moment dificil al vieţii dumneavoastră, treceţi la acţiune, începeţi prin a afirma – nu numai a gândi – ceea ce vreţi să se adeverească. Folosiţi puterea afirmaţiilor şi a cuvintelor rostite pentru a vă îndrepta către succesul pe care îl meritaţi. Lao Tzi nu ne-a reamintit că trebuie să trecem la acţiune, ci pur şi simplu a scris:

„O călătorie de o mie de mile începe cu un singur pas”.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când vă aflaţi într-o situaţie dificilă, scrieţi-vă afirmaţiile, folosind un limbaj pozitiv, apoi rostiţi-le cu voce tare. Nu vă mulţumiţi să gândiţi, ci treceţi la fapte.

În loc să spuneţi:

„Sunt predispus la eşec. Uite ce-am făcut din viaţa mea!”, spuneţi:

„N-o să mă las copleşit de eşec dacă dorinţa mea de a reuşi este suficient de puternică şi mă împinge la acţiune”.

În loc să spuneţi:

„Mă vizualizez ca pe o persoană de succes, lăsând în urmă toate necazurile. Dar nu se schimbă nimic”, spuneţi:

„Astăzi trec la fapte. Mă îndrept către succesul pe care-l merit”.

În loc să vă spuneţi:

„Sunt un ratat”, spuneţi:

„Sunt un învingător”.

CAP. 3.22.Ne vom reveni

Sunteţi şeful unui departament ameninţat cu concedieri masive. Tocmai în momentul în care subalternii dumneavoastră au nevoie de un sprijin emoţional puternic şi de reprezentanţi eficienţi, descoperă că reprezentantul oficial al asociaţiei lor sindicale a fugit în Barbados cu o bună parte din fondul de pensii. Un „comitet al angajaţilor” vă convoacă la o discuţie despre ce vă rezervă viitorul.

Spuneţi cu voce tare:

„Nu ştiu ce să vă spun, oameni bun. Stăm prost şi pur şi simplu nu văd cum o să ne descurcăm”.

Apoi spuneţi:

„Înţeleg nesiguranţa voastră şi ştiu că ne confruntăm cu probleme mari. Am mai trecut şi înainte peste obstacole importante, aşa că vom rezolva şi această situaţie. Suntem o echipă puternică şi ne vom reveni. Ştiu că

vom reuşi să punem la punct un plan bun ca să o scoatem la capăt, muncind împreună”.

Cine pare a fi managerul a cărui echipă va trece la treabă şi va începe să născocească soluţii? În care caz situaţia se va înrăutăţi, iar moralul oamenilor şi productivitatea vor scădea?

Într-o zi de vineri, pe la ora trei după-amiaza, sosiră responsabilii cu mutarea, aducând cu ei cutii de carton goale. Lăcătuşul se îndreptă cu un burghiu spre biroul vicepreşedintelui şi se apucă să schimbe yala. Vestea se răspândi rapid.

Barbara Grego era manager al departamentului de vânzări prin telefon pentru *House of Almonds* (Casa migdalelor), pe vremea aceea o filială independentă a firmei Tenneco. Sub conducerea ei, efectivul departamentului crescuse de la 4 la *27* de oameni într-un singur sezon. Compania descoperise că vânzările de cadouri prin telefon către corporaţii puteau asigura comenzi foarte profitabile. Principalul avantaj nu erau produsele vândute, ci confortul. Firmele care le trimiteau în mod tradiţional cadouri clienţilor în perioadele de sărbători puteau să renunţe la cumpărarea, împachetarea cadourilor şi livrarea lor, apelând la *House of Almonds.* Trimiteau prin poştă sau prin fax listele cu adresele clienţilor, indicau ce tip de cadouri trebuia să primească fiecare dintre ei şi ce urma să fie scris pe felicitări, iar *House of Almonds* se ocupa de restul.

Sezonul de vânzări a fost scurt – din august

până în noiembrie, în acest răstimp, departamentul a fost supus unei presiuni intense; domneau tensiunea şi stresul. Pusă în faţa unor probleme critice privind finanţarea internă şi a suferinţelor cu care se confruntă orice departament în cursul unei expansiuni cu 500%, Barbara a apelat la mine în calitate de consultant; dorea să-i dau sfaturi pe probleme de management şi să-i instruiesc echipa de vânzări prin telefon, aflată într-o creştere rapidă. Unul dintre principalii susţinători ai departamentului în cadrul organizaţiei era un vicepreşedinte care credea în calităţile de manager ale Barbarei. Apoi, chiar în momentele cele mai dificile, acesta a fost destituit.

Când biroul mentorului ei a fost eliberat, reacţia Barbarei a fost să răspândească în tot departamentul cuvântul „optimist”. A lipit afişe pe toţi pereţii şi a pus să se facă brelocuri pentru fiecare angajat. Toate acestea conţineau acelaşi cuvânt: „Optimist”.

Barbara Grego voia să le reamintească subalternilor – precum şi ei însăşi – că erau optimişti. Viaţa are suişurile şi coborâşurile ei, iar dacă n-ar exista probleme sau supărări, ar putea fi plictisitoare.

Oamenii cu un limbaj pozitiv ştiu că în momentele grele pot deveni mai puternici. Fireşte, din când în când împrejurările par să alcătuiască o conspiraţie şi să ne bage cu capul la fund. În asemenea condiţii, e foarte uşor să simţi că te

îneci. Cheia este să-ţi aminteşti că obstacolele ne testează curajul şi ne oferă ocazia de a ieşi din nou la suprafaţă, mai puternici şi mai înţelepţi.

Deseori, cele mai dure împrejurări preced o întorsătură prielnică a evenimentelor. Este esenţial să ne imaginăm pe noi înşine – şi echipa pe care o conducem, indiferent dacă este familia noastră sau un grup de colegi – cum înfruntăm furtuna şi ne ridicăm deasupra apei. Şi imaginaţia nu este suficientă. Vorbiţi despre asta. Cuvintele dumneavoastră trebuie să reflecte hotărârea de a persevera, cu speranţa că va fi mai bine.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când vă auziţi descriind o situaţie dezavantajoasă ca pe un dezastru final, reformulaţi-vă descrierea, astfel încât să afirmaţi că vă veţi reveni şi veţi merge înainte.

În loc să spuneţi:

„Departamentul meu a fost desfiinţat, mentorul meu a fost concediat, iar cariera mea e în cădere liberă”, spuneţi:

„Sunt suficient de optimist ca să ies din această situaţie tulbure. Asemenea experienţe îmi consolidează talentele de manager”.

În loc să spuneţi:

„Prietena mea cea mai bună s-a mutat pe Coasta de Vest şi mă simt părăsită. Nu ştiu cum voi putea trece peste singurătate”, spuneţi:

„Mi-e tare dor de Nicole, de când s-a mutat. Acum o s-o sun pe Judy şi mă voi întâlni cu ea ca s-o cunosc mai bine. Ştiu că îmi voi face noi prieteni”.

În loc să spuneţi:

„Mi-am sucit tendoanele de la picior şi doctorul spune că n-o să mai pot juca tenis niciodată”, spuneţi:

„Voi avea grijă de mine, pentru ca piciorul să mi se vindece rapid. Apoi o să găsesc un sport care nu-mi solicită atât de mult picioarele”.

În loc să spuneţi:

„Sunt pierdut”, spuneţi:

„Îmi voi reveni”.

CAP.3.23. S-a terminat!

Tocmai v-aţi întors acasă dintr-o vacanţă de două săptămâni. Când descuiaţi uşa de la intrare, observaţi că alarma antifurt a fost dezactivată. Sunteţi sigur că aţi activat-o înainte de plecare şi vă temeţi că s-ar putea să fi intrat cineva cât aţi lipsit. Spuneţi cu voce tare:

„Nu se poate! Dacă am fost jefuiţi? Probabil că mi-au furat bijuteriile. Şi dacă au luat calculatorul cu toate fişierele de pe hard disk? Dacă mi-au luat agenda, atunci chiar că am încurcat-o. Ce mă fac?”

Apoi spuneţi:

„E posibil să fi fost jefuiţi, aşa că să

verificăm cu atenţie toată casa. Dacă lipsesc lucruri de valoare, putem încasa banii pe asigurări. Hai să facem un inventar amănunţit”.

Cine e cel mai bun candidat pentru un ulcer? Cine aţi dori să vă fie prin preajmă în cazul unei urgenţe grave?

Stew Leonard se apropie de femeia de la ghişeul *Hertz* al aeroportului şi întrebă: „Aţi văzut cumva un pui galben uriaş plimbându-se pe aici?” Agenta izbucni în râs şi spuse: „Nu, pot să spun că n-am văzut”. Stew întrebă: „Pe unde ajung la lift?” Femeia răspunse: „Lift? în acest aeroport nu există lift”.

Stew Leonard a fost fondatorul şi constructorul celui mai mare magazin de produse lactate din lume, conform emisiunii *Ripley’s Believe It or Not.* Tom Peters l-a făcut celebru în lumea întreagă arunci când a descris tipul de servicii pe care Stew le oferă clienţilor, în cărţile şi casetele sale video „Excellence”. Peters a afirmat: „Am căutat desăvârşirea în lumea întreagă, în toate ungherele şi ascunzişurile. Unul dintre cele mai bune exemple pe care le-am găsit a fost un magazin de produse lactate din Norwalk, Connecticut… magazinul lui Stew Leonard”.

Stew urma să fie principalul vorbitor la o conferinţă pe teme de calitate prezentată de Frank Perdue de la *Perdue Chicken* (Puii Perdue). Frank organizează o conferinţă anuală cu oaspeţi

de seamă, la care îşi invită cei mai importanţi clienţi, furnizori şi membrii-cheie ai personalului. Această conferinţă urma să aibă loc la Amelia Island, o staţiune particulară aflată pe coasta Floridei, în apropiere de Jacksonville.

Când confirmase aranjamentele, Frank spusese: „Stew, să nu-ţi faci griji cu privire la nimic. De îndată ce cobori din avion, lângă lift te va aştepta cineva deghizat într-un pui galben, uriaş. «Puiul» te va însoţi până la limuzină. Staţiunea de pe insulă este legată de coastă printr-un pod şi se află la o oră de mers cu maşina de aeroportul din Jacksonville”.

Dar când Stew coborî din avion, nu-i ieşi în întâmpinare niciun pui. Prin urmare, se îndreptă spre banda cu bagaje. După ce-i urmări pe ceilalţi pasageri cum îşi luau bagajele şi plecau, banda se opri şi Stew îşi spuse: „N-am găsit niciun pui, iar acum nu-mi găsesc nici bagajele! Hainele, diapozitivele, notiţele, tot ce am e în valiză”.

În cele din urmă, se hotărî să închirieze o maşină, să se îndrepte către insulă şi să se ocupe mai târziu de bagajele pierdute. Când o întrebă pe agenta de la Hertz cât va dura drumul, ea îi atrase atenţia că e vorba de câteva ore. „Câteva ore? Dar Frank Perdue mi-a spus că insula e la mai puţin de o oră de Jacksonville!” Ea răspunse: „E adevărat, dar nu suntem în Jacksonville – Florida, ci în Savannah – Georgia!”

Stew înţelese dintr-odată că se dăduse jos prea devreme din avionul către Jacksonville, când

acesta făcuse escală. Bagajul ajunsese fără el în oraşul Jacksonville din Florida.

Se opri pentru un minut şi reflectă la situaţia sa. Avionul avea să aterizeze peste o oră la Jacksonville fără el, pasagerii urmau să coboare şi să observe un om costumat în pui în sala de aşteptare. Şoferul limuzinei urma să-l aştepte cu încredere la capătul scării; la fel şi bagajele lui.

Stew puse în aplicare propria reţetă pentru situaţii dificile: începu să râdă şi îşi spuse: „S-a terminat!” Nu mai avea niciun sens să se gândească la situaţie sau la împrejurări; asta nu l-ar fi ajutat decât să se învinovăţească pentru faptul că se dăduse jos prea devreme din avion, îşi folosi timpul şi energia ca să-l contacteze pe Frank Perdue, pentru a se asigura că bagajele lui au fost recuperate. Apoi se îndreptă direct spre insulă cu o cursă charter.

Când Stew mi-a povestit această întâmplare, mi-a spus: „Politica mea este aceea ca ori de câte ori n-am nimic de câştigat gândindu-mă la stupiditatea unei situaţii, ori de câte ori se întâmplă ceva rău şi toate planurile mele par să se facă ţăndări, să-mi spun: „S-a terminat”. Ăsta e secretul meu pentru a face tot ce pot mai bine în orice situaţie, în acest fel, îmi folosesc energia pentru a îmbunătăţi lucrurile. După cum s-a dovedit mai târziu, cursa charter a ajuns pe insulă la timp. Bagajele mă aşteptau la hotel, am avut o poveste grozavă de spus la conferinţa mea, iar programul a fost un succes”.

Sfatul lui Stew Leonard îmi aminteşte de una dintre cele mai utile cărţi pe care le-am citit în liceu. Este vorba de binecunoscuta operă a lui Dale Carnegie *Lasă grijile, începe să trăieşti.* Autorul ei ne sugerează un proces simplu, în trei paşi, pentru a pune capăt temerilor şi grijilor. Acesta este următorul:

1. Identificaţi exact ceea ce vă îngrijorează şi răspundeţi la întrebarea: Care e cel mai rău lucru care s-ar putea întâmplă în această situaţie?

2. Acceptaţi „lucrul cel mai rău” ca pe o realitate. Vizualizaţi-l de parcă s-ar fi întâmplat deja. O dată ce vă acceptaţi cele mai rele temeri, nu e nevoie să vă mai cheltuiţi energia gândindu-vă că s-ar putea adeveri. Deja s-au adeverit!

3. Redirecţionaţi energia pe care aţi fi folosit-o ca să vă îngrijoraţi astfel încât să faceţi ceva util, care să vă ajute să împiedicaţi materializarea temerilor dumneavoastră.

Am folosit această formulă simplă într-o gamă largă de situaţii şi am descoperit că nu dă greş niciodată. Haideţi s-o vedem la lucru în cazul lui Stew.

1. Care e cel mai rău lucru care se poate întâmpla? Stew ar fi putut să descopere că nu existau curse charter disponibile şi să-şi dea seama că nu poate ajunge pe insulă la timp pentru conferinţă. Ar fi putut să rateze conferinţa cu totul şi să-l dezamăgească pe prietenul lui, Frank Perdue. La rândul lui, şi publicul ar fi fost dezamăgit. Stew n-ar fi primit suma cuvenită

pentru discurs şi poate că ar fi primit chiar o penalizare. S-ar fi întors acasă în Connecticut ştiind că şi-a dezamăgit publicul şi prietenul. Dacă Stew nu reuşea să ajungă, Frank ar fi văzut probabil partea amuzantă a situaţiei, ar fi întreţinut chiar el publicul, iar conferinţa ar fi mers înainte cu un alt program.

2. Acceptaţi „lucrul cel mai rău” ca şi cum s-ar fi adeverit. Cu ochii minţii, Stew l-ar fi văzut pe Frank Perdue cum urcă pe scenă în dimineaţa următoare, anunţând că Stew a coborât în altă parte din avion şi nu-şi va putea ţine discursul. Oamenii ar fi murmurat nemulţumiţi şi probabil chiar ar fi făcut haz de împrejurare. Deşi era puţin probabil, Stew ar fi putut primi un telefon de la Frank, care l-ar fi certat că nu-şi onorase angajamentul.

Ar fi avut Stew de suferit din punct de vedere fizic? Nu. Cariera lui ar fi fost ameninţată? Nu. Şi-ar fi pierdut averea? Sigur că nu. Şi-ar fi dezamăgit prietenul şi publicul şi ar fi suferit o pierdere financiară. Asta-i tot. Acceptând acest lucru, Stew era dispus să meargă mai departe – şi să lase în urmă incidentul.

3. Acum folosiţi energia pe care aţi fi risipit-o cu grijile şi faceţi ceva constructiv. Este exact ceea ce a făcut Stew. A folosit telefonul, şi-a aranjat plecarea cu o cursă charter, l-a anunţat pe Frank şi totul s-a terminat cu bine.

În această situaţie, aranjamentele erau atât de complexe, încât o întârziere de câteva minute

ar fi dat totul peste cap. S-ar fi putut întâmpla ca pilotul avionului să nu mai fie disponibil puţin mai târziu. Ar fi fost posibil să fi plecat acasă. Micul aeroport neluminat de pe insula unde urma să ajungă Stew ar fi putut să fie închis pe timp de noapte. Dacă Stew s-ar fi învârtit pe aeroport, plângându-şi de milă şi învinovăţindu-se pentru greşeala lui stupidă, „lucrul cel mai rău” ar fi putut deveni realitate.

Gândiţi-vă de câte ori aţi văzut oameni care îşi risipesc energia, trecând în revistă de nenumărate ori detaliile unei situaţii negative în care se află. Aşa ceva nu poate îmbunătăţi lucrurile – dar le poate înrăutăţi, în cel mai bun caz, grijile şi plângerile îi fac pe toţi cei implicaţi să se simtă vinovaţi. Când vă aflaţi într-o situate nefavorabilă, acceptaţi împrejurările aşa cum sunt şi folosiţi-vă energia pentru a merge într-o direcţie pozitivă.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când lucrurile par să se precipite către un final dezastruos, opriţi-vă şi întrebaţi-vă: „Care e cel mai rău lucru care se poate întâmpla?” Acceptaţi această eventualitate ca şi cum ar fi adevărată şi spuneţi-vă: „Asta este; s-a terminat”. Apoi treceţi la treabă şi folosiţi-vă energia pentru a crea un rezultat pozitiv.

În loc să spuneţi:

„Se pare că n-o să pot termina raportul la

timp şi mi-e groază când mă gândesc că va trebui să-i spun asta şefului, îmi închipui ce-o să-mi facă dacă nu termin”, spuneţi:

„E posibil să nu pot termina raportul la timp. Cel mai rău lucru care se poate întâmpla este ca şeful să fie dezamăgit şi să mă pună să stau aici până târziu ca să-l termin. N-o să mă dea afară, o să fie doar supărat. Asta-i tot; s-a terminat. Acum mă voi ocupa de acele secţiuni ale raportului care mi-au mai rămas, ca să-i pot arăta şefului o structură bună”.

În loc să spuneţi:

„Ce ghinion! M-am tăiat la mână chiar înaintea campionatului de volei. Nu pot să joc şi probabil că echipa mea va pierde. O să fie numai din vina mea”, spuneţi:

„Cu tăietura asta la mână, nici nu se pune problema să joc volei. Sunt cel mai bun aruncător din echipă şi s-ar putea ca ei să piardă fără mine. Asta-i tot. Cum nu pot să joc, o să-l antrenez pe Ron ca să devină mai bun la aruncare”.

În loc să spuneţi:

„E îngrozitor şi s-ar putea să fie şi mai rău”, spuneţi:

„Chiar dacă se întâmplă tot ce poate fi mai rău, n-o să mor din asta. Aşa că n-are niciun sens să-mi fac griji. Asta-i tot; s-a terminat. Acum voi face ceva ca să îmbunătăţesc situaţia”.

CAP. 4. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

Îşi asumă responsabilitatea

Oamenii care folosesc limbajul pozitiv îşi asumă bucuroşi responsabilitatea. Se implică total în ceea ce fac. În loc să dea vina pe alţii, făcându-i pe ei răspunzători, se consideră stăpânii propriului destin. Nu sunt nişte victime şi nu vorbesc de parcă viaţa lor ar fi dirijată de împrejurări asupra cărora n-au niciun control.

Oamenii cu limbaj pozitiv modelează împrejurările. Atunci când acestea nu sunt favorabile, le schimbă. Când o situaţie nu poate fi schimbată, îşi adaptează reacţiile la împrejurări.

În capitolele care urmează veţi face cunoştinţă cu oameni care-şi creează propriul destin, care sunt căpitanii propriilor nave. Ei aplică limbajul pozitiv atât în situaţii foarte semnificative, de exemplu, în urma unui accident care lasă sechele, cât şi în situaţii aparent lipsite de importanţă, ca atunci când sunt „prea ocupaţi” ca să se relaxeze cu o carte bună. Sunteţi pe cale să aflaţi modul în care aceşti oameni le arată celorlalţi – şi lor înşişi – că sunt responsabili.

CAP 4.24. Aveţi grijă pe cine arătaţi cu degetul!

Primiţi în grijă un nou angajat, care

dovedeşte un potenţial excelent, însă pare încă nesigur în legătură cu câteva proceduri de birou pe care i le-aţi explicat de mai multe ori pe parcursul instruirii. Spuneţi cu voce tare:

„Mă faci să mă simt frustrat! Ţi-am explicat treaba asta de nenumărate ori şi văd că tot nu pricepi”.

Apoi spuneţi:

„Mă simt frustrat atunci când nu ne înţelegem unul pe celălalt. Ce lucruri vrei să-ţi explic mai clar?”

Care frază are mai multe şanse să încurajeze cooperarea? Care dintre ele va determina schimbări în măsură să îmbunătăţească situaţia?

Mama mea, Edith, folosea o sumedenie de vorbe şi gesturi familiare, care au sens pentru mine şi în ziua de azi. Cu ochii minţii, încă o mai văd cum zâmbea şi arăta cu degetul, în copilărie, când îmi găseam o scuză pentru că nu-mi făcusem temele, ea întindea degetul arătător de la mâna dreaptă, îndoia celelalte trei degete şi arăta către scuza mea imaginară. Dacă îi spuneam că n-am putut să termin rezumatul unei cărţi pentru că maşina de scris era stricată, pe faţă îi apărea un zâmbet larg şi, cu o sclipire în ochi, arăta cu degetul arătător vechea mea maşină de scris Smith-Corona, îndoind celelalte trei degete. Era felul ei de a-mi reaminti că trebuie să mă concentrez asupra acestora, pentru că ele arătau de fapt către mine. Degetul meu arătător nu

indica decât obiectul responsabilităţii mele *imaginare.*

Acest gest al ei era un indiciu că trebuie să descriu altfel situaţia, în loc să spun:

„Maşina de scris e stricată şi nu pot s-o folosesc, aşa că nu pot să termin rezumatul la timp”, priveam celelalte trei degete şi îmi aminteam că trebuie să mă concentrez asupra mea şi asupra propriului meu rol, spunând:

„Nu m-am gândit să verific dinainte maşina de scris. Fiindcă e stricată, diseară o să-mi scriu rezumatul de mână şi mâine o să repar maşina de scris”.

Vânzătorii sunt înclinaţi să se plângă de clienţii care nu cumpără:

„Cărpănosul ăla nu e în stare să vadă dincolo de preţ. Nici măcar nu e-n stare să priceapă că pe termen lung echipamentul nostru e mai avantajos şi îi oferă servicii mai bune”.

Încotro e îndreptat degetul arătător al vânzătorului? Către client. Când îşi concentrează atenţia asupra celorlalte trei degete, lucrurile se schimbă:

„Încă nu l-am convins pe potenţialul client că, pe termen lung, costurile de operare sunt mai importante decât preţul de achiziţie. Voi folosi o altă abordare ca să scotea în evidenţă acest aspect”.

Dacă rămâne concentrat asupra degetului său arătător, singura soluţie este să caute un alt client. Pe primul îl abandonează, declarându-l nepotrivit,

în realitate, el spune următoarele:

„Dacă individul nu vede dincolo de preţ, e vina lui. Nu e destul de deştept şi oricum nu merită să devină clientul meu!”

Este mult mai productiv să vă îndreptaţi atenţia asupra celorlalte trei degete. Nu ne putem schimba cu adevărat clienţii. Dar ne putem schimba propriul comportament. Dacă ne punem în gând să-i schimbăm pe ceilalţi, sunt şanse să devenim tot mai frustraţi şi mai dezgustaţi de indivizii cu vederi înguste. Când ne străduim să ne schimbăm pe noi înşine, ne îmbunătăţim tehnicile de vânzare şi devenim tot mai eficienţi.

Vechiul obicei de a arăta cu degetul este deosebit de relevant în cazul declaraţiilor emoţionale:

„Mă scoţi din sărite!”

Chiar aşa? Cealaltă persoană vă obligă, împotriva voinţei dumneavoastră, să vă pierdeţi controlul şi să o luaţi razna?

Am ţinut multe seminarii pentru profesionişti din departamentele de relaţii cu clienţii, care au de-a face cu un flux constant de indivizi plini de emoţii. Poate fi foarte tentant să spună:

„Necioplţii ăştia mă înnebunesc! Ridică tonul, înjură şi insinuează că le-aş fi încurcat conturile, chiar dacă eu n-am nimic de-a face cu ele. Mă supără îngrozitor!”

În realitate, unii vizitatori ridică tonul, înjură şi fac acuzaţii neîntemeiate. Dar nu înnebunesc pe

nimeni. Oamenii furioşi se înfurie singuri, reacţionând la stimuli. Nu e vina celorlalţi.

Dacă vă redirijaţi atenţia către celelalte trei degete – către dumneavoastră – situaţia se schimbă:

„Când vizitatorii ridică tonul şi spun anumite cuvinte, mă supăr. Trebuie să depersonalizez aceste situaţii. Unele cuvinte şi comportamente declanşează în mine aceste reacţii. Pe viitor mă voi strădui să-mi controlez reacţiile când mă confrunt cu asemenea situaţii”.

Când întâlniţi pe cineva care se descurcă de minune cu oamenii supăraţi, observaţi felul în care se concentrează asupra propriilor reacţii la stimulii exteriori. El îşi îndreaptă atenţia asupra celorlalte trei degete. Confruntările emoţionale nu sunt atât rezultatul acţiunilor celorlalţi, ci a modului în care reacţionăm la ele.

Indiferent dacă scopul dumneavoastră este să vă gestionaţi propriile emoţii sau să comunicaţi o idee importantă unui elev, unui angajat sau unui client, concentraţi-vă asupra celor trei degete care arată către dumneavoastră. A schimba persoana sau situaţia către care indică degetul arătător este mult mai dificil şi mai frustrant. Dar vă puteţi modifica întotdeauna propriul comportament.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Atenţie la degetul arătător! Ori de câte ori vă

auziţi (sau vă vedeţi) învinovăţind pe altcineva, concentraţi-vă asupra celor trei degete care arată către dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Nu e în stare să înţeleagă”, spuneţi:

„Nu i-am explicat destul de bine acest lucru”.

În loc să spuneţi:

„Clienţii nu sunt în stare să priceapă că aceste creşteri de preţuri sunt rezonabile şi justificate”, spuneţi:

„Trebuie să explic mai clar de ce au crescut preţurile”.

În loc să spuneţi:

„M-ai supărat pentru că...”, spuneţi:

„Mă simt supărat când...”

CAP. 4.25. Folosiţi timpul pe care-l aveţi la dispoziţie

Şeful vă întreabă dacă aţi văzut articolul despre principalul concurent al firmei într-o publicaţie de specialitate. Dumneavoastră aţi muncit din greu la un important proiect de analiză şi aţi rămas în urmă cu lectura. Spuneţi cu voce tare:

„Nu, nu l-am văzut. De fapt, niciodată n-am timp să citesc publicaţiile de specialitate atunci când lucrez la un proiect important. Pur şi simplu nu reuşesc să-mi termin toată treaba şi mereu primesc tot mai mult de făcut. Nu ştiu ce-o să mă

fac”.

Apoi spuneţi:

„Nu, de când mă concentrez pe acest proiect nu mi-am planificat un timp anume ca să citesc publicaţiile de specialitate. Aş vrea să vorbim despre prioritătile noastre şi să mă asigur că-mi planific timpul conform aşteptărilor tale”.

Cine dă impresia unei persoane care-şi controlează timpul? Cine pierde timpul, folosindu-l în mod ineficient?

Nu e nevoie de un expert în administrarea timpului ca să afli că avem la dispoziţie 1.440 de minute pe zi şi 525.600 de minute pe an. Felul în care folosim acest timp ţin de alegerea fiecăruia. Unele persoane au o productivitate fenomenală şi îşi ating întotdeauna scopurile ambiţioase pe care şi le propun. Alţii realizează foarte puţine.

Iar când sunt întrebaţi de ce, răspund: „Nu am destul timp!”

Când spuneţi: „Nu am destul timp” sau „N-am avut timp” susţineţi, de fapt, că nu vă controlaţi timpul. Aţi putea realiza mai mult dacă vi s-ar da câteva ore în plus pe zi, dar cum nu vi s-a acordat această raţie suplimentară, nu puteţi face tot ce aveţi de făcut. Nu este vina dumneavoastră, sunteţi o victimă a lipsei de timp!

Oamenii care folosesc un limbaj pozitiv îşi asumă responsabilitatea pentru realizările şi nerealizările lor. Realizările dumneavoastră reflectă modul cum alegeţi să vă folosiţi timpul.

Atunci când nu vă atingeţi scopurile, nu daţi vina pe lipsa de timp.

Odată, am împărţit scena de conferinţe cu un medic specializat în tratarea directorilor supuşi unui stres excesiv. Am vorbit amândoi la o conferinţă a directorilor de vânzări şi marketing din Buffalo, New York. Oamenii din public erau cu siguranţă stresaţi. Făceau parte dintre cei care organizează campanii publicitare, răspund de obiectivele de vânzări (deseori nerealiste) ale şefilor lor, implementează şi administrează sarcinile privind vânzarea.

În prezentarea sa de 45 de minute, doctorul a relevat faptul că există o singură metodă eficientă de tratare a stresului. De fapt, el a folosit 44 de minute pentru a ne spune istorisiri antrenante şi un minut pentru a prescrie remediul lui minune contra stresului:

„Deseori sunt chemat să prezint câte un seminar de o zi întreagă despre gestionarea stresului. Dar uneori grupul are un program încărcat, aşa că trebuie să mă limitez la o versiune de o jumătate de zi. Când bugetul unui client este limitat, pot ţine un program de două ore. Nici măcar un discurs-cheie de o oră nu este o problemă. Studiez şi tratez stresul de multă vreme şi sunt convins că am găsit soluţia. De vreme ce până la sfârşitul programului meu mai sunt doar câteva minute, vreţi să auziţi versiunea ultracondensată? De fapt, vreţi să aflaţi

tehnica atotvindecătoare, garantată 100%, care nu dă greş niciodată în vindecarea sindromului stresului? *Dacă vreţi să vă stresaţi mai puţin, trebuie să aveţi mai puţine aşteptări.* Asta-i tot. Asta-i tot ce se poate spune”.

Oricât de tare suna a blasfemie reţeta sa pentru marii ambiţioşi din public, medicul le-a confirmat că era singura soluţie valabilă. Stresul distructiv este rezultatul unor aşteptări nerealiste. Dacă am găsi un echilibru între ceea ce vrem să realizăm şi ceea ce suntem capabili să facem, nivelul stresului ar scădea foarte mult.

Nu e cazul să vă doriţi mai mult timp. Asumaţi-vă responsabilitatea pentru modul în care vă folosiţi timpul pe care-l aveţi la dispoziţie şi recunoaşteţi că tot ceea ce faceţi şi tot ceea ce nu faceţi reflectă propriile dumneavoastră alegeri. Aduceţi-vă aminte de această alegere, vorbind despre timp într-un mod care afirmă că stă în puterea dumneavoastră să-l controlaţi.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Eliminaţi expresiile care sugerează că n-aveţi niciun control asupra timpului dumneavoastră – că nu aveţi destul timp. Asumaţi-vă responsabilitatea prin intermediul limbajului.

În loc să spuneţi:

„Pur şi simplu n-am avut timp să termin,

încerc să mă descurc, dar pur şi simplu nu reuşesc. Am nevoie de mai mult timp”, spuneţi:

„Încă nu l-am terminat, îmi respect priorităţile, iar treaba aceasta am planificat-o pentru săptămâna următoare”.

În loc să spuneţi:

„Slujba asta mă înnebuneşte! Vor să fac de două ori mai mult decât pot spera să realizez. Nu pot să refuz atunci când îmi dau o nouă însărcinare, altfel vor crede că nu sunt suficient de dedicat. Iar eu simt că asta efectiv mă epuizează”.

Spuneţi:

„Muncesc mai bine atunci când nu sunt atât de stre-sat. Managerul meu poate că nici nu-şi dă seama ce eforturi fac. Voi face o listă cu proiectele la care lucrez şi îl voi ruga să mă ajute să-mi stabilesc priorităţile, îi voi spune ceea ce pot face în mod realist şi îi voi sugera ca treburile cu o prioritate mai mică să fie date altcuiva”.

În loc să spuneţi:

„Pur şi simplu nu fac faţă; n-am destul timp”, spuneţi:

„Mă voi descurca dacă îmi gestionez timpul şi renunţ la proiectele mai puţin urgente”.

CAP.4.26. Nu contează ce vi se întâmplă, ci cum reacţionaţi la aceasta

Lucraţi la un proiect important şi termenul de

predare se apropie. Un element-cheie nu e gata încă şi e posibil ca proiectul să nu fie terminat la timp. Spuneţi cu voce tare:

„Nu e vina mea”.

Apoi spuneţi:

„E responsabilitatea mea”.

Care frază pare să vină din partea cuiva care îşi va asuma răspunderea pentru situaţia în care se găseşte şi va face tot ce-i stă în putinţă ca să fie bine? Care frază aparţine persoanei care va da vina pe ceilalţi pentru situaţia în care se găseşte şi nu va face mare lucru pentru a o schimba?

N-am dat mâna niciodată cu o persoană fără degete până când l-am întâlnit pe W Mitchell. Prima dată am văzut această persoană neobişnuită la o întrunire din San Antonio a Asociaţiei naţionale a vorbitorilor. M-am simţit prost de îndată ce l-am observat în holul hotelului. Ţintuit într-un scaun cu rotile şi desfigurat de arsuri şi cicatrice, era tipul de persoană pe care, din cauza înfăţişării sale, mulţi dintre noi ar fi înclinaţi s-o evite.

Când l-am revăzut peste câteva luni, la o altă întrunire, tot nu mi-am adunat curajul să-l abordez pe „Mitchell”, aşa cum îi place să i se spună. Mă consider o persoană deschisă, prietenoasă, dar mă tot gândeam cât de ciudat m-aş simţi dacă aş încerca să-i strâng mâna plină de cicatrice. Din fericire, el a fost cel care s-a îndreptat spre mine şi mi-a întins mâna. Acum cunosc unul dintre cei

mai frumoşi oameni de pe Pământ.

La începutul anilor ’70, motocicleta lui Mitchell s-a ciocnit în centrul unei intersecţii aglomerate din San Francisco cu un camion care transporta rufărie. Trecătorii au văzut cu sufletul la gură cum rezervorul de benzină al motocicletei s-a deschis şi Mitchell s-a transformat într-o torţă umană, în ziua de azi, singurele părţi ale feţei sale care nu au cicatrice sunt câteva fâşii subţiri de piele care au fost protejate de cureaua căştii de protecţie.

După operaţiile de chirurgie plastică, incluzând numeroase grefe pe cioturile degetelor sale arse şi o terapie fizică intensivă (ca să nu mai vorbim de lunile de suferinţe crâncene), Mitchell şi-a revenit. Şi-a luat brevetul de pilot de avion; a devenit cofondatorul firmei Vermont Castings, Inc., o binecunoscută companie de prelucrare a metalelor, cu peste 400 de angajaţi; a candidat pentru Congres; s-a întâlnit cu preşedinţi ai SUA şi cu membri ai cabinetului; a fost primar al unui oraş din Colorado; şi s-a bucurat de o viaţă socială activă.

Apoi, în cursul unui zbor alături de câţiva prieteni, micul avion pe care-l pilota s-a prăbuşit. Ca urmare, trupul ars, brăzdat de cicatrice şi desfigurat al lui Mitchell a fost paralizat de la mijloc în jos.

Probabil vă gândiţi că după această nouă catastrofă s-ar fi putut da bătut, însă el a mers mai departe şi a ajuns un vorbitor profesionist de mare

succes, în scaunul său cu rotile, Mitchell urcă pe scenele celor mai mari întruniri de vânzări din America. A apărut la emisiunile *Today, Good Morning America* şi *NBC Nightly News,* iar ziarele *Time, Newsweek, Omni, Parade* şi *The New York Times* au publicat articole despre el.

Mitchell este vesel şi productiv, călătoreşte prin toată lumea, conduce afaceri imobiliare pe scară largă, are o căsnicie fericită şi un impact pozitiv asupra multor vieţi. Cum poate duce o viaţă atât de sănătoasă când are atâtea handicapuri, sau atâtea „probleme”?

„Nu am probleme”, spune Mitchell. „E un cuvânt prostesc. Sunt multe situaţii în care mă confrunt cu împrejurări neobişnuite, dificile. Sunt pe deplin responsabil de situaţia mea din prezent. Desigur, şoferul camionului cu rufărie a fost răspunzător pentru accident din punct de vedere legal – iar eu sunt responsabil. Nu vreau să spun că sunt vinovat. Sunt responsabil – sunt capabil să răspund”.

Mitchell aruncă o lumină cu totul nouă asupra conceptului de „vină”. Mulţi dintre noi nu reuşesc să-şi realizeze în viaţă întregul potenţial şi deseori dau vina pe alţii. Aveţi prieteni care dau vina pe părinţii lor, pe sistemul educaţional, pe un partener de afaceri necinstit sau pe o mulţime de alte motive? Şi dumneavoastră faceţi la fel?

Oamenii cu un limbaj pozitiv recunosc că sunt responsabili. Când dăm vina pe alţii, devenim mai

slabi, în loc să ne îmbunătăţim situaţia, dăm înapoi. Nu ceilalţi oameni şi împrejurările ne împiedică să înaintăm. Noi singuri ne punem piedici, prin reacţia noastră faţă de ele.

Acceptarea responsabilităţii înseamnă să preluaţi controlul asupra vieţii dumneavoastră şi asupra limbajului pe care-l folosiţi pentru a o descrie. După cum spune Mitchell: „Nu contează ce ţi se întâmplă, ci felul în care reacţionezi la asta”.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Asumaţi-vă responsabilitatea pentru situaţia dumneavoastră din prezent şi luaţi hotărârea să mergeţi înainte, în loc să vă risipiţi energia dând vina pe împrejurările din trecut.

În loc să spuneţi:

„Părinţii mei nu şi-au putut permite să mă trimită la facultate, aşa cum au făcut ai tăi, aşa că n-am avut norocul să obţin o diplomă. Am fost nevoit să muncesc în timp ce tu mergeai la şcoală. Nimeni nu mă va angaja într-un post bun. Nu am ce să fac”, spuneţi:

„Încă n-am mers la facultate şi am câştigat foarte multă experienţă practică în diverse slujbe. Am de gând să urmez cursuri serale şi să învăţ pentru o diplomă, începând din această vară. Până atunci, voi căuta slujbe în care îmi pot folosi aptitudinile practice”.

În loc să spuneţi:

„Luna asta nu mi-am putut îndeplini norma, pentru că mi s-a stricat maşina şi n-am avut cum să ajung la mai multe întâlniri. A fost la reparat o săptămână întreagă. Nu e vina mea. N-am avut ce să fac”, spuneţi:

„Am avut nişte probleme neaşteptate cu maşina, aşa că o săptămână întreagă am dat telefoane clienţilor mei cu care n-am mai vorbit de multă vreme. Pe termen lung, cred că acest efort va fi răsplătit. Pe termen scurt, înseamnă că n-am avut suficiente întâlniri ca să-mi fac norma pe luna asta”.

În loc să spuneţi:

„Nu am ce să fac; e vina altcuiva”, spuneţi:

„E responsabilitatea mea să schimb situaţia”.

CAP.4.27. Poţi conta pe mine

E sâmbătă dimineaţă şi dumneavoastră sunteţi la lucru, la un mare centru de reamenajare a locuinţelor. Sună un client al cărui dispozitiv de deschidere a garajului nu mai funcţionează.

Spuneţi cu voce tare:

„Îmi pare rău, nu vă pot ajuta. Secţia de echipamente se deschide abia la 10. Sunaţi mai târziu”.

Apoi spuneţi:

„Secţia de echipamente se deschide la 10. Ca să vă fiu de folos, mi-ar face plăcere să

preiau mesajul dumneavoastră şi să-l transmit celor de acolo. Cum vă numiţi, vă rog?”

Care dintre firme oferă mai mult ajutor? Dacă aţi fi client, pe care dintre ele aţi prefera-o?

La al optulea ţârâit al telefonului, am simţit cum mă cuprinde nerăbdarea. Organizaţia Marriott se bucură de reputaţia unor servicii desăvârşite, aşa că m-am enervat când am văzut că operatorului de la hotelul din Atlanta Marquis îi ia atâta timp să răspundă, în cele din urmă, după al unsprezecelea ţârâit, răspunse cineva şi îmi făcu legătura la serviciul de rezervări. Am auzit un clic, apoi linişte. Legătura fusese întreruptă!

Am sunat din nou, am aşteptat nouă ţârâituri, am auzit clicurile apoi… pac!

A treia oară mi s-a răspuns repede. N-am mai cerut la rezervări, ci cu directorul hotelului. Operatorul m-a pus să aştept în timp ce încerca să-l contacteze prin pager. După ce m-a lăsat să aştept ceva mai mult de un minut, reveni ca să-mi spună că nu este disponibil. Prin urmare, i-am spus să-mi facă legătura la rezervări. Aţi ghicit. Clic.

Fără îndoială, aţi trecut şi dumneavoastră prin asemenea clipe de frustrare. De când am scris *Phone Power,* sunt foarte atent la felul în care mi se răspunde la telefon – fie că e bine sau prost. Deseori număr apelurile şi cronometrez timpul de aşteptare.

La **a patra** încercare, operatorul îmi făcu legătura cu directorul. Acesta m-a ascultat cu atenţie în timp ce-i povesteam ce mi se întâmplase. Când i-am spus că voiam să rezerv un apartament pentru familia mea şi mi-era teamă că legătura avea să fie din nou întreruptă, mi-a spus:

„Domnule Walther, n-o să vă fac legătura. O să mă ocup personal de rezervarea dumneavoastră. Apoi voi cerceta sistemul telefonic ca să văd de ce se întrerupe legătura. Când sosiţi la Atlanta?

Directorul ar fi putut să-mi facă legătura la rezervări, sperând că n-or să fie probleme. S-ar fi putut oferi să-mi ia numele şi numărul de telefon şi să pună pe cineva să mă sune ca să-mi facă rezervarea. Dar şi-a asumat responsabilitatea şi s-a ocupat personal de acest lucru.

În best-seller-ul *Swim With the Sharks Without Being Eaten Alive (înoată alături de rechini fără să fii mâncat de viu),* autorul Harvey Mackay menţionează o mare parte din frazele pe care le-a folosit în cursul extraordinarei sale cariere. Luându-i un interviu pentru cartea de faţă, mi-a spus:

„Există un loc în lumea asta pentru orice om care spune: «Mă voi ocupa de acest lucru.»”.

Când aveţi de-a face cu oameni care spun „Mă voi ocupa de asta personal”, ştiţi că ei îşi vor asuma responsabilitatea pentru rezultat. Asta nu înseamnă că vor îndeplini ei înşişi acea sarcină, ci

că vor fi răspunzători de îndeplinirea ei. Directorul hotelului nu s-a dus la calculator ca să introducă cererea mea de rezervare. Dar s-a asigurat personal că acest lucru urina să fie rezolvat corespunzător.

Notă succintă

Ce *puteţi face acum:*

Chiar dacă s-ar putea să nu fiţi cel care îndeplineşte efectiv sarcina, asumaţi-vă responsabilitatea atunci când vă oferiţi să ajutaţi pe cineva.

În loc să spuneţi:

„Nu vă pot ajuta cu asta, va trebui să vorbiţi cu departamentul de relaţii cu clienţii”, spuneţi:

„Departamentul de relaţii cu clienţii vă poate ajuta cel mai mult în această chestiune, o să vă fac legătura la ei”.

În loc să spuneţi:

„Doar directoarea regională poate autoriza schimbarea regulilor. Va trebui să o sunaţi”, spuneţi:

„Directoarea regională are autoritate în această privinţă. Vă voi da numărul ei, ca s-o sunaţi direct”.

În loc să spuneţi:

„Nu e domeniul meu. Va trebui să găsiţi pe altcineva care să vă ajute”, spuneţi:

„Pot să vă fiu de ajutor transmiţând mesajul dumneavoastră celor de la secţia potrivită”.

CAP.4.28. Alegeţi să pierdeţi?

Un loc de muncă mult sub posibilităţile dumneavoastră. Vreţi să vă petreceţi timpul cu familia în weekend şi nu vreţi să căraţi acasă o servietă plină în fiecare seară. Un prieten vă întreabă de ce nu v-aţi ocupat în mod activ de avansarea dumneavoastră în carieră. Spuneţi cu voce tare:

„Pur şi simplu n-am putut, ştii cum e cu familia. Aş putea face mult mai mult, dar din păcate cineva trebuie să stea cu copiii în weekend. Marge nu prea iese în cursul săptămânii şi vrea neapărat să joace tenis în fiecare sâmbătă. Se pare că nu prea am de ales”.

Apoi spuneţi:

„Am ales ca pentru moment să mă dedic familiei. Mă voi concentra mai mult asupra carierei peste vreo trei-patru ani. Voi avea întotdeauna o mulţime de ocazii, iar acum e timpul să fiu alături de copiii mei, cât încă nu merg la scoală, îmi place s-o mai eliberez pe Marge în weekend. Munceşte mult în cursul săptămânii, când eu sunt la birou”.

Cine este fericit? Cine se consideră o victimă a împrejurărilor?

Una dintre cele mai proaste vacanţe pe care le-am îndurat vreodată a fost una de două săptămâni petrecute în paradis împreună cu

familia. Am stat la hoteluri de lux, vremea a fost perfectă, iar plaja desăvârşită. Cum de m-am simţit atât de mizerabil?

Soţia mea are doi copii din prima ei căsnicie, ambii adolescenţi. Cu excepţia vacanţelor de vară şi a unor zile libere, locuiesc cu tatăl lor, aşa că din când în când sunt pe post de tată vitreg. Pentru această excursie, i-am invitat pe cei doi copii să-şi ia câte un prieten de vârsta lor în vacanta din Hawaii. Pe lângă cei patru adolescenţi, am luat-o şi pe fetiţa noastră de trei luni, Kelcie, care nu ajunsese încă în faza de „dormit toată noaptea”.

Prin urmare, în cele două săptămâni, am dormit prost în fiecare noapte. Mă trezeam dimineaţa şi toată ziua nu făceam altceva decât să le reamintesc celor patru tineri să închidă frigiderul după ce scot mâncarea, să stingă lumina înainte de a merge la culcare şi aşa mai departe. Rareori îmi respectau indicaţiile.

Pe măsură ce timpul trecea, deveneam din ce în ce mai prost dispus, iar la sfârşit i-am aruncat în faţă soţiei mele că niciodată n-am trăit două săptămâni mai îngrozitoare. Am dat vina pe cei patru adolescenţi că ne-au dat peste cap excursia. Adevărul este că cei patru sunt nişte tineri grozavi, care se comportau absolut normal pentru nişte puşti de 13 – 14 ani. Kelcie e un copil extraordinar şi a dormit la fel de bine pe cât ne puteam aştepta de la orice bebeluş de trei luni. Nu cei patru tineri şi bebeluşul mi-au stricat vacanţa;

mi-am stricat-o eu însumi.

O provocare cu care mă confrunt scriind această carte este să-mi urmez propriile sfaturi. Ori de câte ori mă plângeam soţiei mele că tinerii ne strică excursia şi că mă fac să mă simt mizerabil, ea îmi amintea că decizia de a mă bucura sau de a mă plânge de vacanţă depindea numai de mine. Am „ales” să nu mă simt bine. Ea a dormit chiar mai puţin decât mine şi o deranjau la fel de mult mizeria şi lipsa de consideraţie a copiilor. Dar Julie a ales să se simtă bine – şi chiar asta a făcut.

Purtarea copiilor era în întregime previzibilă. Chiar înainte de a pune la cale excursia, puteam să prevăd cum urma să fie. Când am început să am resentimente, aş fi putut să-mi spun:

„Patru tineri adolescenţi nu se vor gândi că trebuie să stingă lumina şi să-şi facă ordine în cameră. Bebeluşul probabil că ne va trezi de câteva ori în fiecare noapte. Ţinând cont de aceste aspecte, voi alege să am o vacanţă frumoasă împreună cu familia mea”.

Din moment ce n-am ales să mă simt bine, neplăcerile cu care m-am confruntat au fost alegerea şi responsabilitatea mea.

O trăsătură comună tuturor învingătorilor este aceea că-şi asumă responsabilitatea pentru ceea ce li se întâmplă. Nu joacă rolul „victimei”. Nu se mulţumesc să se declare răspunzători atunci când lucrurile merg bine. Îmbrăţişează conceptul de responsabilitate personală atunci

când situaţia nu e perfectă, în acest fel îşi rezervă puterea de a o schimba.

Neputinţa, incapacitatea de a schimba ceea ce nu ne place este un sentiment extrem de neplăcut, întrebaţi orice persoană care a fost ostatic în Orientul Mijlociu sau prizonier de război.

În realitate, sunt foarte puţine lucrurile pe care nu le putem schimba. Fireşte, nu vom schimba cursul unei tornade care s-a abătut asupra casei noastre, însă aceste situaţii imposibil de schimbat sunt relativ rare.

„Există două mari forţe – internă şi externă. Avem foarte puţin control asupra forţelor externe, cum sunt tornadele, cutremurele, inundaţiile, catastrofele, boala şi suferinţa. Ceea ce contează cu adevărat este forţa interioară. Cum reacţionez la aceste dezastre? Iată un lucru pe care îl controlez pe deplin”. LEO BUSCAGLIA

Învingătorii sunt capabili să vadă diferenţa. Am auzit cu toţii străvechea rugăciune:

„Doamne, dă-mi seninătatea să accept lucrurile care nu se pot schimba, puterea să schimb lucrurile pe care nu le pot accepta şi înţelepciunea de a vedea diferenţa dintre ele…”

Cheia este să vedem diferenţa. Cele mai multe lucruri pe care majoritatea oamenilor consideră că nu le pot schimba pot fi, de fapt, schimbate. Iar reacţia faţă de puţinele lucruri care

într-adevăr nu pot fi schimbate este la alegerea noastră. Nu puteam schimba felul în care dormea copilul meu, nu puteam să-i „controlez” pe adolescenţi şi să-i transform ca prin minune în nişte mici adulţi distinşi. Dar aş fi putut schimba reacţia mea la împrejurări. Aş fi putut alege să mă bucur, în ciuda felului cum se purtau copiii.

Recunoaşteţi faptul că majoritatea lucrurilor care vă plac sau nu vă plac în viaţă pot fi schimbate. Şi chiar în cazul acelor câtorva lucruri pe care nu le puteţi schimba, puteţi alege să reacţionaţi pozitiv sau negativ. Asumaţi-vă responsabilitatea, luaţi decizii şi folosiţi cuvântul alegere atunci când descrieţi situaţiile în care vă aflaţi.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Evitaţi limbajul „victimei”; declaraţi-vă răspunzător de situaţie, folosind cuvântul „alegere”. Când sunteţi nemulţumit de felul cum stau lucrurile, alegeţi să le schimbaţi.

În loc să spuneţi:

„Nu pot să sufăr slujba asta, dar n-am ce să fac. Sunt blocat în postul ăsta fără nicio perspectivă şi lucrez pentru un şef care nu-mi place şi pe care nu pot să-l respect”, spuneţi:

„Pentru moment, mă preocupă mai mult siguranţa slujbei decât provocările profesionale. As putea să lucrez cu nişte oameni mai interesanţi şi, într-o zi, o voi face.

Voi începe să-mi cizelez aptitudinile şi să caut alte oportunităţi. Până atunci, îmi pare bine că mi-am creat aici o poziţie sigură”.

În loc să spuneţi:

„Sigur că mi-ar plăcea o maşină nouă, dar nu ne putem permite. Ştiu că e jenant să conduc rabla asta, dar n-am ce să fac”, spuneţi:

„Da, mi-ar plăcea o maşină nouă şi într-o zi o voi avea. Dar pentru moment am ales s-o păstrăm pe cea veche, ca să avem bani de concediu şi să mergem la restaurant atunci când avem chef”.

În loc să spuneţi:

„Nu pot schimba lucrurile. Nu din vina mea am ajuns aici”, spuneţi:

„Aleg să profit la maximum de această situaţie”.

CAP 5. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

Încurajează cooperarea şi aplanează conflictele

Zig Ziglar spune:

„Sunt convins că puteţi obţine tot ceea ce vreţi de la viaţă dacă ajutaţi destul de mulţi oameni să obţină ceea ce vor”.

Oamenii care folosesc forţa cuvântului sunt maeştri în a lucra împreună cu alţii şi a-i ajuta să obţină ceea ce vor. Persoanele care se bucură de cel mai mare succes sunt cele care se asigură că şi

„partenerii” lor au de câştigat.

Ele recurg la un limbaj pozitiv pentru a încuraja cooperarea şi a evita potenţialele conflicte. Folosesc abordarea „câştig-câştig” şi creează o relaţie de parteneriat cu ceilalţi. Scopul lor este să se asigure că în toate negocierile ambele părţi sunt câştigătoare – că nu există niciun învins.

Unul dintre clienţii mei este un om de afaceri de mare succes, care a cumpărat mari proprietăţi în diverse zone din ţară, construind apartamente de închiriat profitabile, în prezent, Mark este director de marketing al unei frumoase staţiuni, ascunse în superba regiune de lângă Wisconsin Dells. Pe lângă faptul că are o carieră împlinită, a îndrumat o întreagă echipă de profesionişti în relaţii telefonice, muncind împreună cu ei şi obţinând succese impresionante.

Când l-am întrebat ce tehnici foloseşte, am auzit o mulţime de expresii pozitive, dintre cele recomandate de mine. Mi-a explicat că fiecare membru al echipei sale începe anul notându-şi obiectivele personale, pe care le trece în revistă săptămânal împreună cu managerii. Unii dintre noii angajaţi au tendinţa să scrie „Iată ce sper să fac” sau „N-ar fi grozav dacă...?” Mark insistă cu tărie ca obiectivele angajaţilor să fie rescrise întotdeauna folosind limbajul aşteptărilor pozitive: „Voi face...”

De asemenea, a scos în evidenţă faptul că scopurile nu sunt legate numai de persoanele

respective, ci ele aparţin organizaţiei văzute ca întreg: „Iată ce vom face împreună”. Folosirea unui limbaj pozitiv, de dezamorsare a conflictelor este o metodă mai eficientă decât să-i strângă laolaltă pe toţi angajaţii şi să le spună: „Iată ce trebuie să faceţi pentru ca staţiunea mea să aibă succes”.

În capitolele următoare veţi face cunoştinţă cu oameni care au reuşit să vândă idei şi să-i facă pe ceilalţi să coopereze, care se pricep să stimuleze creativitatea grupurilor şi au un foarte mare succes în a-i determina pe alţii să facă ceea ce vor ei să facă. În fiecare zi suntem cu toţii „vânzători”. Ne „vindem” ideile celorlalţi şi îi încurajăm să fie de acord cu ele.

Veţi învăţa, de asemenea, tehnicile pe care le folosesc cu succes acei „făcători de pace” talentaţi, a căror specialitate este aceea de a-i linişti pe cei care sunt supăraţi şi ostili. Limbajul pozitiv promovează cooperarea şi aplanează conflictele. Dacă sunteţi în situaţia de a lucra împreună cu alte persoane, aceste tehnici se vor dovedi extrem de utile.

CAP. 5.29. Gata cu „dar”!

Fiica dumneavoastră tocmai a dat un test de aptitudini după o primă serie de cursuri de programarea calculatoarelor. Scopul ei este să obţină o promovare la firma la care lucrează.

Spuneţi cu voce tare:

„Ai făcut o treabă bună, Suzanne, dar va trebui să munceşti mai mult ca să fii pregătită pentru promovarea pe care o doreşti”.

Apoi spuneţi:

„Ai făcut o treabă bună, Suzanne, şi va trebui să munceşti mai mult ca să fii pregătită pentru promovarea pe care o doreşti”.

Care frază e mai încurajatoare? Care afirmaţie o va stimula pe Suzanne să-şi urmărească scopul în continuare?

Orice piaţă imobiliară are suişurile şi coborâşurile ei, iar cea din California nu face excepţie, în anii ’80, California de Sud părea să fi intrat în zodia prosperităţii, împreună cu prietenul meu Peter Schweizer am făcut investiţii imobiliare în California.

În 1990, Peter a venit în vizită la mine, la Seattle. Pe când ne plimbam prin pădure şi vorbeam despre „zilele din California”, el începu să reflecteze la proprietăţile noastre, spunând:

„Mda, apartamentul meu din Mammoth a fost o investiţie bună, dar e atât de departe de Los Angeles; nu-l prea folosesc. Ai vândut apartamentul de la Venice Beach la un preţ bun, dar dacă ai mai fi aşteptat doi ani, ai fi putut să obţii un preţ şi mai bun”.

Peter are şi acum un apartament foarte confortabil într-o renumită staţiune de schi din California. L-a cumpărat la începutul anilor ’80 cu

mai puţin de 20.000 de dolari. Schiază acolo de cinci-şase ori pe an, împrumută deseori apartamentul unor prieteni ai lui şi are un venit sigur din chirie. Investiţia lui a dat roade extraordinare şi ar fi putut vinde apartamentul cu uşurinţă, la un preţ cu mult mai mare decât cel cu care l-a cumpărat.

Însă în timpul discuţiei noastre, Peter se concentra asupra aspectului negativ: „Dar e prea departe”. Atenţia lui era concentrată asupra frazei care urma după *„dar”.*

Eu sunt încântat că locuiesc la Seattle şi îmi pare bine că am plecat din Los Angeles. Investiţiile mele imobiliare din Washington mi-au adus mari satisfacţii, însă şi în această privinţă Peter se concentra asupra aspectului negativ. Accentul cădea pe fraza ce urma după *„dar”:*

„Dar… ai fi putut să obţii un preţ şi mai bun”.

Aş fi putut să obţin un preţ mai bun dacă mi-aş fi vândut proprietatea din California doi ani mai târziu. Însă n-aş fi putut să fac investiţii la Washington înainte ca preţurile să crească.

Efectul cuvântului „dar” este să pună în opoziţie două puncte de vedere şi să deprecieze unul dintre ele.

„A fost o investiţie bună, **dar…”**

vă face să vă întrebaţi dacă până la urmă chiar a fost o investiţie bună.

„Ai vândut la un preţ bun, **dar…”**

Îmi răpeşte complimentul care începuse să-mi facă plăcere, în prima jumătate a frazei, mintea

mea auzea:

„Ai făcut bine, George. Ai prins momentul potrivit, ai anticipat corect situaţia de pe piaţă şi ai făcut o tranzacţie inteligentă”.

Când a apărut cuvântul *„dar”,* m-am dat un pas înapoi şi am auzit:

„Ei, poate că n-ai fost chiar atât de isteţ. Dacă mai aşteptai puţin, ai fi fost mult mai deştept”.

Peter şi cu mine ne-am aşezat pe un bolovan de unde vedeam oraşul profilându-se pe cer şi golful Puget Sound strălucind în depărtare; i-am explicat că simpla înlocuire a unui cuvânt cu un altul poate schimba radical impactul afirmaţiilor sale asupra celorlalţi şi asupra lui însuşi.

„Mda, apartamentul meu din Mammoth a fost o investiţie bună şi e atât de departe de Los Angeles, încât nu-l folosesc prea des. Tu ţi-ai vândut proprietatea la un preţ foarte bun şi dacă ai mai fi aşteptat doi ani, ai fi putut obţine un preţ şi mai bun”.

În acest fel, Peter recunoaşte că a făcut o investiţie bună şi că lucrurile s-au schimbat. Acum nu-l mai interesează să meargă cu maşina câte cinci ore până la apartamentul său „de schi”. Faptul că apartamentul a fost o investiţie bună şi că acum nu mai e dispus să petreacă cinci ore pe drum ca să-l folosească sunt două situaţii care coexistă.

De asemenea, mă felicită că mi-am vândut proprietatea la un preţ bun şi apreciază că preţul de vânzare ar fi putut fi mai mare dacă aş mai fi

aşteptat.

Simpla înlocuire a lui **dar** cu şi reduce conflictele, sugerând că două idei pot coexista, fără ca una să o domine pe cealaltă. Afirmaţia iniţială a lui Peter are un impact pozitiv mult mai puternic atunci când se foloseşte „şi” în loc de „dar”.

Uneori, chiar vreţi să spuneţi *„dar”:*

„Este o casă foarte scumpă, dar n-are o priveliişte frumoasă, camerele sunt mici, iar şcoala din zonă are o reputaţie foarte proastă”.

Însă în cele mai multe situaţii folosim cuvântul „dar” din obişnuinţă, cu toate că „şi” ar fi o alegere mult mai bună. În afară de cazul în care vreţi să subapreciaţi prima afirmaţie („Este scumpă, dar nu e bună”), este preferabil să folosiţi cuvântul „şi” pentru a evita conflictele.

Când organizez sesiuni de instruire pentru agenţi de vânzări profesionişti, un subiect des solicitat este reacţia la obiecţii. De exemplu: „Ce pot să fac când clientul spune: «Dar costă prea mult?»” Primul pas este să reformulaţi şi să repetaţi obiecţia clientului, folosind „şi” în loc de „dar”.

Unul dintre primii mei clienţi din domeniul vânzărilor a fost firma Xerox. Departamentul lor de produse pentru afaceri vinde hârtie pentru copiator, toner şi alte articole. De multe ori, potenţialii clienţi afirmă că pot cumpăra hârtie mult mai ieftină, care nu poartă numele mărcii Xerox. Vânzătorii noi răspund instinctiv:

„În aparenţă, hârtia noastră e mai scumpă, ***dar***…”

De îndată ce vânzătorul rosteşte cuvântul *„dar”,* potenţialul client simte că acesta încearcă să-i contrazică convingerea şi nu-l mai ascultă. Oamenilor nu le place să li se spună că n-au dreptate, încep să opună rezistenţă imediat.

Prin urmare, i-am instruit pe vânzători să fie de acord cu potenţialii clienţi:

„Da, hârtia noastră pare să fie mai scumpă, şi costul copierii include mult mai mult decât hârtia în sine. De exemplu, hârtia mai ieftină are tendinţa să se îndoaie şi să se blocheze în aparat. Asta înseamnă că personalul dumneavoastră trebuie să lase deoparte nişte treburi importante ca să scoată hârtia din copiator”.

Clientului nu i se spune că greşeşte, ci pur şi simplu i se dau mai multe informaţii pe baza cărora să ia decizia de cumpărare.

Înlocuirea lui *„dar”* cu „şi” creează o atmosferă mai favorabilă colaborării în vânzări, negocieri, discuţii de familie şi în orice situaţie în care doriţi să reduceţi riscul conflictelor. Nu spuneţi „dar” decât atunci când vreţi cu adevărat să depreciaţi o idee.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Luaţi decizia conştientă de a înlocui „dar” cu „şi” atunci când vorbiţi cu dumneavoastră înşivă şi

cu ceilalţi. Observaţi că gândirea dumneavoastră „se deschide” când ideile coexistă în loc să intre în conflict.

În loc să spuneţi:

„Încep să mă obişnuiesc cu noua mea slujbă, dar sunt câteva lucruri pe care nu le înţeleg”, spuneţi:

„Încep să mă obişnuiesc cu noua mea slujbă şi sunt câteva lucruri pe care nu le înţeleg”.

În loc să spuneţi:

„Ştiu că vrei ca întrunirea de vânzări să ţină trei zile încheiate, dar gândeşte-te ce impact ar avea asta asupra bugetului”, spuneţi:

„Ştiu că vrei ca întrunirea de vânzări să ţină trei zile încheiate şi e bine să te gândeşti ce impact ar avea asta asupra bugetului”.

În loc să spuneţi:

„Înţeleg că e un produs bun, dar e scump”, spuneţi:

„Înţeleg că e un produs bun şi e scump”.

CAP. 5.30. Haideţi să realizăm acest lucru!

În timpul unei sesiuni de *brainstorming* (Tehnică de lucru în colectiv, având ca scop stimularea tuturor membrilor grupului respectiv, prin participarea liberă şi spontană la discuţii de soluţionare a unei probleme. *(N. red.*» şi de consultări cu echipa dumneavoastră de vânzări,

iese la iveală că grupul are câteva nemulţumiri. O membră se plânge că supervizorii din departamentul ei sună dintr-un clopoţel atunci când angajaţii trebuie să se întoarcă pentru a răspunde la telefoane şi asta o deranjează. Sugestia ei este să se renunţe la clopoţel. Spuneţi cu voce tare:

„Îmi pare rău că nu-ţi place clopoţelul, dar e singurul mod în care supervizorii pot da de ştire tuturor că e momentul să treacă din nou la treabă. Dacă n-ar fi clopoţelul, ar trebui să se plimbe încoace şi-ncolo ca să adune oamenii. E singurul mod practic de a face aceasta”.

Apoi spuneţi:

„Înţeleg că asta te deranjează. Hai să găsim o altă metodă de a le da de ştire tuturor că departamentul are foarte mult de lucru. Ce-aţi spune de nişte becuri pe perete? Dacă nu vă place clopoţelul, să încercăm alte tehnici”.

Care reacţie va încuraja mai multe idei în procesul de *brainstorming,* cu şanse de a duce la descoperiri creative? Care dintre ele va bloca gândirea creativă a participanţilor?

Specialiştii în studii de piaţă folosesc deseori metoda *Focus-group*-ului pentru a afla ce cred clienţii despre produsele şi serviciile unei companii. Circa doisprezece clienţi sunt invitaţi la o discuţie liberă la sediul unei firme de cercetare şi sunt observaţi din spatele unei oglinzi transparente într-un singur sens. Li se spune de la

început că reprezentanţii companiei îi vor urmări şi sunt încurajaţi să spună ceea ce gândesc. Un moderator conduce cu blândeţe discuţia, având grijă să nu-şi spună propriile păreri pentru a nu influenţa punctele de vedere ale participanţilor.

Imediat după terminarea facultăţii, am fost angajat de o importantă agenţie de publicitate în postul de contabil-sef. M-am ocupat de conturi cu multe milioane de dolari, printre care cele ale firmelor Continental Airlines, McCulloch Chain Saws şi ale firmei de produse congelate Van de Kamp. Când participam la sesiunile *Focus-group*-urilor, deseori era foarte interesant să aud ce cred clienţii cu adevărat despre reclamele noastre şi produsele clienţilor, (în plus, era tare amuzant să tragi cu ochiul din spatele oglinzii.)

De curând, Stew Leonard, proprietarul celui mai mare magazin alimentar din lume, mi-a povestit despre o cercetare realizată prin această metodă, la care au luat parte câţiva dintre directorii magazinelor lui şi 16 femei care au fost rugate să spună de unde cumpără peste.

O femeie din grup a spus:

„N-o să cumpăr peşte de la magazinul dumneavoastră pentru că eu cumpăr doar peşte proaspăt, iar pestele dumneavoastră nu e proaspăt”.

Directorul departamentului de peste a sărit de pe scaun şi a spus:

„Cum adică nu e proaspăt? Mă ocup personal de aprovizionare. Cumpărăm peste proaspăt în

fiecare zi de la Fulton Market”.

Femeia răspunse:

„Atunci de ce-l ambalaţi în pungile alea de plastic, ca pestele congelat de la supermagazin? Mei îmi place să cumpăr peşte proaspăt, direct de pe gheaţă”.

Magazinul vindea deja 7.000 de kilograme de peste proaspăt în fiecare săptămână, deci ar fi fost de înţeles dacă directorul ar fi încercat s-o convingă pe femeie că n-are dreptate. Dar Stew a spus:

„Deci, îi place peştele pe gheaţă. Dacă ea crede că e un detaliu atât de important, hai să facem acest lucru”.

Chiar de a doua zi, personalul magazinului a început să construiască un stand pentru peşte, cu pat de gheaţă, în săptămână următoare, vânzările s-au dublat! Cel mai interesant este faptul că vânzările de peşte ambalat în felul obişnuit n-au scăzut deloc. Cele 7.000 de kilograme suplimentare vândute în fiecare săptămână erau probabil achiziţionate de clienţi care împărtăşeau sentimentele acelei femei.

Ar fi fost foarte uşor să nu dea importanţă acestui aspect – şi să piardă vânzări de aproape o jumătate de milion de kilograme de peşte pe an.

Oamenii care folosesc forţa cuvintelor au, cu siguranţă, opinii ferme şi nu le e teamă să şi le exprime – la momentul potrivit. A convinge pe altcineva că punctul tău de vedere este cel corect

te poate ajuta uneori să câştigi bătălia, dar să pierzi războiul. Ca persoană cu un limbaj pozitiv, vreţi ca interlocutorii dumneavoastră să-şi exprime ideile fără jenă şi să-i încurajaţi să gândească în mod creativ. Numai după ce evaluaţi meritele diverselor abordări puteţi determina cea mai bună cale de urmat.

O clientă de-a mea din domeniul staţiunilor de vacanţă a avut mare succes căutând membri pentru o reţea naţională de locuri de camping private. La fel ca pentru majoritatea organizaţiilor de vânzări, candidaţii recomandaţi de clienţii existenţi au cele mai mari şanse să devină clienţi satisfăcuţi. Sunt uşor de găsit, se conectează uşor la reţea şi tind să fie mai mulţumiţi de achiziţiile lor decât alţi clienţi. Asupra acestor candidaţi şi-a făcut deja efectul cea mai puternică formă de reclamă – reclama făcută de un client mulţumit.

Am observat-o pe clienta mea cum şi-a adunat echipa şi le-a propus o sesiune de *brainstorming* pentru a găsi cel puţin zece noi metode de a spori fluxul recomandărilor. Nu şi-a promovat propriile idei şi nu a criticat nicio sugestie. În mai puţin de 30 de minute, echipa a scos la iveală 15 abordări excelente.

Acest manager folosea în mod conştient un limbaj pozitiv şi îi încuraja pe ceilalţi, în loc să-i domine şi să-i critice. Rolul ei era să spună în mod constant: „Foarte bine. Îmi place. Hai să punem ideea în practică. Da, asta poate să meargă. Hai să mai vedem nişte idei. Lăsaţi-le să vină. Cine vede

o legătură între astea două?”

Iar când cineva din grup critica o idee, îi amintea că trebuie să rămână deschis.

Încurajaţi-i pe ceilalţi să coopereze, invitându-i să-şi spună părerile şi ideile. Primiţi cu deschidere sugestiile neobişnuite, în loc să le călcaţi în picioare, îndemnaţi toate părţile implicate să-şi pună pe masă ideile, pentru a găsi soluţii creative.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Ori de câte ori doriţi idei şi sugestii de la ceilalţi, stimulaţi fluxul liber de idei, indiferent cât de nebuneşti pot părea unele dintre ele.

În loc să spuneţi:

„Vreau să-i dau fiecăruia o şansă de a sugera una sau două abordări ale acestui proiect. Vă rog să aveţi în vedere bugetul nostru limitat”, spuneţi:

„Haideţi să dăm drumul la idei noi. Nu **vă faceţi griji cu privire la cost. O să ne gândim mai târziu la latura practică. Pentru moment, merge orice”.**

În loc să spuneţi:

„Sugestia ta n-o să meargă. Crede-mă, am văzut cu ochii mei cum a dat greş la alte două firme”, spuneţi:

„Bună sugestie. Haideţi să mergem mai departe şi să vedem şi altele”.

În loc să spuneţi:

„Nu e practic, n-o să meargă niciodată”,

spuneţi:

„E o abordare neobişnuită, haideţi să încercăm şi să vedem unde ajungem”.

CAP. 5.31. Fă-mi o favoare, te rog

Vă sună o persoană responsabilă cu colectarea de fonduri pentru staţia locală de televiziune. După ce se prezintă, vă spune că speră să faceţi o donaţie. Spune cu voce tare:

„Mă întreb dacă aţi putea să-mi faceţi o favoare şi să aduceţi o contribuţie. Avem un concurs pentru agenţii telefonici şi sunt pe cale să câştig o excursie la Disneyland cu familia”.

Apoi spune:

„Vrem să vă oferim în continuare un program educaţional de calitate, dumneavoastră şi familiei dumneavoastră. Datorită contribuţiei dumneavoastră, veţi primi buletinul nostru informativ lunar şi, desigur, veţi avea sentimentul că oferiţi familiei dumneavoastră programe TV de calitate”.

Care abordare vă va motiva să deschideţi carnetul de cecuri?

Există o sumedenie de motive care îi îndeamnă pe oameni să facă afaceri împreună. Deseori, este vorba de motive egoiste. Acestea pot fi contraproductive atunci când se pune problema de a încuraja cooperarea. Un singur motiv

contează cu adevărat: celălalt trebuie să creadă că îi va fi mai bine dacă va face ceea ce-i sugerezi.

Fireşte, nu am nimic împotrivă să vă ajutaţi un prieten, însă când e vorba de o propunere de afaceri, mă interesează doar una dintre părţi: propria mea persoană! Este uluitor câţi vânzători tind să se concentreze pe motivele pentru care **lor** le va merge mai bine dacă vă conving să cumpăraţi ceva. Pentru mine, în calitate de client, este complet irelevant – în afară de cazul în care suntem prieteni – că tu eşti „foarte aproape” de a-ţi face norma pe luna asta sau să te califici pentru nu ştiu ce concurs.

Când am început să ţin seminarii de afaceri, la începutul anilor ’80, mulţi instructori de vânzări foloseau un acronim popular: CCMAA. Explicaţia era următoarea:

„Ori de câte ori redactezi o prezentare de vânzări, concepi o reclamă sau compui o scrisoare pentru o campanie publicitară prin poştă, contează un singur lucru: CCMAA! *Cu ce mă ajută asta*? Asta-i ceea ce vor să ştie clienţii; asta se întreabă atunci când dumneavoastră vă susţineţi pledoaria cu privire la ce doriţi să facă ei. Lor nu le pasă de firmă, caracteristicile produsului sau situaţia personală a vânzătorului. Le pasă doar de ei înşişi. Vor să ştie cu ce îi face să se simtă mai bine lucrul pe care li-l oferiţi”.

O operatoare de la serviciul de informaţii al unui spital, care a participat la unul dintre seminariile mele, mi-a pus de curând o întrebare:

„Când le cer apelanţilor informaţii despre asigurările lor, deseori se supără şi se simt indignaţi. Unii dintre ei n-au asigurare şi cred că se tem că n-o să-i ajut dacă aflu asta. Când le spun că am nevoie de această informaţie pentru statisticile noastre telefonice, refuză în continuare să mă ajute. Ce pot să le spun ca să fie mai cooperanţi?”

Voiam s-o ajut să găsească singură răspunsul, aşa că am rămas acolo cu braţele încrucişate şi i-am spus:

„De ce aş vrea să-ţi dau numărul meu de asigurări?”

A părut încurcată; nu şi-a dat seama imediat că jucam un rol, adoptând poziţia clienţilor ei. Am continuat:

„Mie nu-mi pasă de proiectul **tău** *statistic sau de cerinţele spitalului. Spune-mi de ce aş dori* **eu** *să-ţi dau această informaţie?”*

S-a prins. Ideea mea era că trebuia să presupună că apelantul se întreabă tot timpul: „Cu ce mă ajută asta?”

În doar câteva secunde, a găsit beneficiul pe care-l putea oferi apelantului:

„Dacă ştiu câte ceva despre asigurările dumneavoastră, pot să mă asigur că vă ofer cea mai bună soluţie medicală în situaţia dumneavoastră. Dacă nu aveţi asigurare, pot aranja să vorbiţi cu o instituţie de sănătate publică. Iar dacă aveţi, pot afla care dintre medicii dumneavoastră foloseşte deja scheme

de facturare directă cu firma care v-a asigurat, iar asta poate simplifica lucrurile din punct de vedere al hârtiilor necesare”.

A înţeles! Apelanţilor nu le păsa deloc de spital. Le păsa doar de ei înşişi. Acum ştia cum să le „vândă” valoarea faptului de a coopera cu ea.

Acum, când vrea să obţină informaţii despre asigurările unui apelant, îi poate „vinde” avantajele cooperării, spunând:

„Ca să fiu sigură că vă pun în contact cu mediul sau instituţia cea mai potrivită pentru situaţia dumneavoastră, spuneţi-mi, vă rog, la ce firmă aveţi asigurare. Astfel, dacă unul dintre medicii spitalului are o convenţie de facturare directă cu firma respectivă, nu va mai fi nevoie de atât de multe formulare”.

Când doriţi ca o persoană să coopereze cu dumneavoastră, să vă urmeze sau să facă ceva pentru dumneavoastră, puneţi-vă în pielea ei. Priviţi situaţia din punctul ei de vedere şi arătaţi-i ce avantaje va avea dacă face ceea ce-i recomandaţi.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când aveţi nevoie de cooperarea cuiva, gândiţi-vă cu ce îl va ajuta participarea sa, nu cu ce vă va ajuta pe dumneavoastră. Subliniaţi avantajele de care se va bucura dacă vă urmează sugestia, în loc să spuneţi:

„Echipa de cercetaşi a fiului meu vinde lemne

de foc şi dacă mi-aţi face o favoare cumpărând doi sau trei saci, va putea merge în excursie luna viitoare”, spuneţi:

„Echipa de cercetaşi a fiului meu vinde lemne de foc, de o calitate excelentă. Preţul este bun şi veţi vedea că sunt lemne care dau multă căldură. Ce cantitate aţi dori să cumpăraţi?”

În loc să spuneţi:

„Uite ce e, când mă întrerupi de mai multe ori pe zi cu întrebările tale, mi-e aproape imposibil să muncesc cum trebuie. Vrei să-mi faci o favoare şi să te abţii, ca să pot şi eu să mă concentrez?”, spuneţi:

„Atunci când îţi răspund la întrebări, meriţi să-ţi acord întreaga atenţie. Cea mai bună soluţie ar fi să ne întâlnim o dată sau de două ori pe zi. În acest fel voi putea să mă concentrez pe ajutorul pe care ţi-l dau şi să-ţi răspund pe larg de fiecare dată la mai multe întrebări”.

În loc să spuneţi:

„Vrei să-mi faci o favoare?”, spuneţi:

„Uite de ce ar fi bine pentru tine”.

CAP. 5.32. Primeşti ceea ce ceri

Vă întâlniţi cu un client important pentru că aţi auzit că a vorbit cu unul dintre concurenţii dumneavoastră. Deoarece vă temeţi să nu pierdeţi afacerea cu el, vă hotărâţi să aflaţi dacă îl

nemulţumeşte ceva.

Spuneţi cu voce tare:

„John, eşti mulţumit de serviciile noastre, nu-i aşa?”

Apoi spuneţi:

„John, eşti un client foarte important şi scopul meu este să îmbunătăţesc continuu modul în care te servim, în ce privinţe ai dori să aducem îmbunătăţiri?”

Ce întrebare îl va încuraja pe client să vă ofere un răspuns complet şi sincer? Care dintre ele va deschide un dialog menit să consolideze relaţia?

„Bună ziua, domnule Walther, sunt Debra de la *room-service.* Vă sun ca să aflu dacă aţi fost mulţumit de pizza pe care v-am servit-o în această seară”.

Niciodată până atunci nu mă mai sunase cineva de la *room-service-ul* unui hotel. Debra m-a întrebat dacă pizza a fost suficient de caldă, dacă a fost condimentată pe gustul meu şi livrată la timp. Am răspuns că a fost bine. Telefonul ei m-a surprins şi m-am întrebat dacă avea vreun motiv. Oare a făcut cineva reclamaţii cu privire la pizza? Am încheiat convorbirea, m-am dus la culcare şi în dimineaţa următoare mi-am prezentat primul seminar de instruire pentru *Ford Motor Credit.*

Luna următoare, m-am întors pentru a prezenta un alt seminar la Ford şi am stat la acelaşi hotel. Rareori ies din cameră în seara dinaintea unei prezentări. De cele mai multe ori

comand masa de seară prin room-service, trec în revistă notiţele pentru prezentare şi mă culc devreme, pentru că a doua zi să mă prezint odihnit în faţa publicului. Am comandat specialitatea casei şi mi-a plăcut foarte mult. După ce mi-am terminat masa, a sunat telefonul.

„Bună seara, domnule Walther, sunt Debra de la room-service. Aş vrea să ştiu dacă puiul a fost preparat pe gustul dumneavoastră”.

Mă sunase aceeaşi tânără. I-am răspuns la întrebări şi i-am pus şi eu câteva. Voiam să ştiu mai multe despre motivul pentru care mă suna. Debra mi-a explicat că îi sună pe toţi oaspeţii hotelului la o jumătate de oră după ce le-a fost livrată masa prin room-service, ca să se asigure că totul a fost bine.

M-a izbit simplitatea abordării ei. Fireşte! Dacă vrei să ştii cum poţi îmbunătăţi un serviciu, cel mai bun lucru este să-l întrebi direct pe oaspete sau pe client. Foarte puţini oameni îşi dau osteneala să completeze acele „fişe cu comentarii ale clientului”, amplasate pe noptieră la majoritatea hotelurilor. Dar dacă îi sunaţi pe oaspeţi în camerele lor, probabil că vor vorbi cu dumneavoastră.

Până la cel de-al şaptelea seminar pentru Ford, eu şi Debra eram deja prieteni. I-am dat un exemplar cu autograf din Phone Power şi i-am dus cartea în biroul ei, mergând până acolo ca s-o observ „în acţiune”, în timp ce-i suna pe oaspeţii

hotelului. Ceva mai târziu, în aceeaşi seară, am ascultat-o vorbind la telefon preţ de două ore, în cămăruţa ei aflată chiar lângă lifturile de serviciu, la subsol, unde se află bucătăria hotelului.

Gândiţi-vă la toate situaţiile în care vi s-a servit la restaurant o masă costisitoare, mediocră şi aţi comentat cu prietenii dumneavoastră „calitatea” serviciului. Invariabil, când şeful de sală vă întreabă: „Totul a fost bine? V-a plăcut mâncarea?”, zâmbiţi şi spuneţi: „Da, mulţumesc, a fost bine”. De ce nu-i spuneţi adevărul? Poate aveţi sentimentul că nu vrea cu adevărat să ştie. Întrebarea lui a fost o chestiune de rutină, o amabilitate gratuită.

În seara aceea, pe când stăteam lângă Debra şi o ascultam vorbind la telefon, am observat că toţi oaspeţii erau surprinşi de apelul ei, însă foarte puţini îi ofereau sugestii utile. Erau ei 100% mulţumiţi sau întrebările puse de Debra aveau nevoie de îmbunătăţiri?

Majoritatea convorbirilor decurgeau în felul următor:

„Bună ziua, doamnă Hightsman, sunt Debra de la room-service. Vă sun ca să aflu dacă aţi fost mulţumită de supa şi salata pe care vi le-am servit în această seară. Totul a fost bine?”

Aproape întotdeauna, oaspeţii spuneau ceva de genul următor:

„Foarte drăguţ că întrebaţi! Da, totul a fost foarte bine. Mulţumesc pentru telefon”.

După ce am auzit câteva dintre aceste scurte

convorbiri, am întrebat-o pe Debra:

„Chiar vrei să ştii doar dacă au fost mulţumiţi? Sau cauţi sugestii pentru eventuale îmbunătăţiri? Dacă vrei mai multe informaţii utile, hai să punem o întrebare care atinge esenţa problemei, în loc să-i întrebăm DACĂ SUNT MULŢUMIŢI, hai să-i întrebăm pe oaspeţi CE PUTEM FACE CA SĂ FIE MULŢUMIŢI. Dacă i-am făcut deja atât de mulţumiţi pe cât pot fi, ne vor spune asta”.

Aşadar, la următorul apel, Debra schimbă întrebarea:

„Bună seara, domnule Blackstone. Sunt Debra de la room-service. Sper că v-a plăcut cina pe care v-am servit-o în această seară. Aş vrea să ştiu în ce privinţă ar fi putut fi mai bine”.

Domnul Blackstone a fost luat prin surprindere:

„Da, a fost foarte bine. Hai să vedem… cum ar fi putut fi puţin mai bine? Antreul a fost bun, dar chiflele erau puţin cam tari. Aţi putea să verificaţi dacă sunt destul de proaspete. E doar un detaliu mărunt. Restul a fost foarte bine”.

Debra s-a interesat în continuare despre chifle; şi alţii au fost de părere că fuseseră puţin cam tari. A vorbit cu brutarul, a aranjat să se producă un nou rând, apoi a continuat cu telefoanele, pentru ca hotelul să-şi poată îmbunătăţi constant serviciile aduse oaspeţilor.

Cea mai bună metodă de a consolida şi

îmbunătăţi o relaţie este să vă opriţi şi să faceţi inventarul. Indiferent dacă e o relaţie cu un client, un coleg, partenerul de viaţă sau un prieten, aflaţi exact care este situaţia şi faceţi îmbunătăţiri acolo unde e nevoie. Când vreţi să creaţi o relaţie mai bună cu cineva, trebuie să-i cereţi părerea sinceră şi la obiect despre cum puteţi îmbunătăţi lucrurile.

De multe ori primiţi asemenea informaţii fără să le cereţi. Ele pot fi de natură critică şi exprimate cu asprime. Când sunteţi pus în faţa unor critici, este important să informaţi cealaltă parte că orice comentarii sunt binevenite. Asta nu înseamnă că veţi fi de acord cu ele sau le veţi considera întemeiate. Cel mai important este să păstraţi deschise canalele de comunicare şi să-i arătaţi celuilalt că-i respectaţi punctul de vedere.

Vă recomand un dialog în doi paşi. Mai întâi, spuneţi ceva de genul:

„Mă bucur sincer că îmi spui asta şi vreau să ştiu cum te simţi, îţi mulţumesc că ai curajul să-mi spui ce gândeşti”.

Apoi cereţi detalii specifice. Nu respingeţi criticile după ce auziţi lucrurile cu caracter general. Cereţi mai multe informaţii:

„Ajută-mă, te rog, să înţeleg de ce te simţi aşa. Ce am făcut ca să determin această reacţie? Vreau să fiu mai atent pe viitor”.

Persoanele implicate în relaţiile cu clienţii, consilierii pe probleme de productivitate a angajaţilor şi terapeuţii de familie ne reamintesc în mod constant că trebuie să întrebăm cum ne

putem îmbunătăţi relaţiile. Este un sfat bun. Iar **felul în care puneţi întrebarea** este aproape la fel de important ca întrebarea însăşi. Presupuneţi că vă puteţi descurca mai bine privind anumite aspecte ale relaţiei, apoi întrebaţi care sunt aceste aspecte. Nu întrebaţi dacă e bine; întrebaţi ce puteţi face ca să fie mai bine.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Faceţi-vă obiceiul de a pune în fiecare zi cel puţin o întrebare referitoare la îmbunătăţirea relaţiilor.

În loc să spuneţi:

„Eşti mulţumit de felul cum merge căsnicia noastră în prezent?”, spuneţi:

„Pe ce anume mă pot concentra ca să fiu un partener mai bun?”

În loc să spuneţi:

„Sunteţi mulţumit de serviciile noastre?”, spuneţi:

„Cum ne putem îmbunătăţi serviciile în ce vă priveşte?”

În loc să spuneţi:

„Aţi fost mulţumit de realizările mele de când m-aţi promovat?”, spuneţi:

„Sunt mulţumit de realizările mele de când am fost promovat şi vreau să devin şi mai bun. Pe ce lucruri anume mă pot concentra ca să vă întrec aşteptările?”

În loc să spuneţi:

„A fost torul bine?”, spuneţi:

„Ce pot face ca să fiţi mai mulţumit?”

CAP.5.33. Prin urmare, ce PUTEŢI face?

Lucraţi la un ghişeu de bilete al unei companii aeriene. Se apropie o femeie supărată şi vă spune că voia să-şi viziteze bunicul bolnav, dar şi-a pierdut biletul. Doreşte să-i rambursaţi costul călătoriei. Spuneţi cu voce tare:

„Nu, nu vă pot da înapoi banii pe bilet. Va trebui să completaţi un formular referitor la biletul pierdut şi să aşteptaţi. Probabil veţi primi un răspuns abia peste trei-patru săptămâni”.

Apoi spuneţi:

„Ce pot să fac este să vă eliberez un nou bilet şi să-l trec pe cartea dumneavoastră de credit. Apoi vă voi ajuta să completaţi un formular pentru biletul pierdut şi să-l transmit la departamentul nostru de investigaţii”.

Care abordare are şanse s-o liniştească pe pasagera agitată, dându-i sentimentul că încercaţi să-i oferiţi o soluţie pozitivă? Care abordare îi va accentua supărarea?

Într-o dimineaţă, pe când soţia mea şi cu mine vizitam o staţiune, ne-am hotărât să luăm masa de prânz ceva mai devreme şi ne-am îndreptat spre restaurantul de lângă piscină, puţin înainte de amiază. Locul era gol. Niciunul dintre scaune nu era ocupat şi un ajutor de ospătar

aranja tacâmurile pe mese. Şefa de sală ne-a văzut aşteptând la intrare şi s-a apropiat de noi cu un zâmbet, spunând: „Vom începe să servim prânzul în curând. Peste câteva minute vă voi conduce la o masă”.

Primul lucru care mi-a trecut prin cap a fost: „Dacă deschideţi în doar câteva minute, de ce nu ne laşi să intrăm şi să ne aşezăm la una dintre mesele goale, ca să aşteptăm acolo?” Dacă ar fi folosit abordarea cu care eram obişnuit: „Pe moment, restaurantul este închis şi deschidem puţin mai târziu. Până atunci, nu puteţi lua loc la masă”, probabil că s-ar fi iscat o dispută.

Vorbele ei aveau aceeaşi semnificaţie cu obişnuita versiune negativă, însă ea ne-a transmis informaţia într-o manieră complet pozitivă, punând accent pe ceea ce putea face şi nu pe ceea ce nu putea, în loc să căutăm ceartă sau să provocăm un conflict, Julie şi cu mine ne-am dus să aşteptăm în hol şi am luat ceva de băut. Şi alte câteva cupluri nou-sosite au fost întâmpinate la rândul lor cu un zâmbet şi fraze pozitive; la fel ca noi, s-au îndreptat spre hol ca să savureze sucuri tropicale. Femeia aceea folosise un limbaj inteligent, reformulând într-un mod pozitiv o frază negativă. Prin urmare, noi am aşteptat cu plăcere, ospătarii şi ceilalţi membri ai personalului au făcut pregătirile pentru prânz fără să fie deranjaţi, iar barul a făcut încasări suplimentare!

Pentru orice frază „nu pot” există o frază de

tipul „pot”. Versiunea negativă „nu pot” ridică imediat un obstacol şi creează un conflict cu ascultătorul. Comparaţi efectul frazei „Nu avem deschis în acest weekend şi mă tem că nu vă pot lua comanda până luni după-amiază” cu „Deschidem din nou luni şi voi fi bucuros să preiau comanda în cursul după-amiezii”. Versiunea pozitivă este mai uşor de înţeles, în plus, sugerează mult mai multă prietenie, cooperare şi ajutor.

În cursul unui zbor recent la Chicago, am observat modul în care un steward le descria pasagerilor opţiunile pentru antreu. Pasagerilor aflaţi în rândurile din faţă le-a oferit lasagna, pui şi friptură de vacă. Când a ajuns la mine, friptura de vacă se terminase. Mi-a spus:

„Domnule Walther, vă pot oferi ca antreu lasagna, care este foarte apreciată, sau pui, care mie personal îmi place foarte mult. Ce preferaţi?”

Nu a spus: „Îmi pare foarte rău, nu mai avem friptură de vacă şi nu vă pot oferi acest sortiment”. Deoarece a descris într-un mod pozitiv sortimentele pe care le avea la dispoziţie, acestea mi-au făcut plăcere.

Alegeţi întotdeauna versiunea pozitivă a unei fraze negative. Spuneţi-le oamenilor ce *puteţi* face, nu ceea ce *nu puteţi.* Ei vă vor înţelege mai uşor şi vor întâmpina cu mai multă receptivitate spusele dumneavoastră.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Ori de câte ori începeţi să-i spuneţi cuiva ce anume nu puteţi face, schimbaţi-vă perspectiva şi folosiţi o frază care indică ce anume puteţi face.

În loc să spuneţi:

„Nu vă pot oferi o cameră cu vedere spre râu în seara asta; vă voi da o cameră cu vedere spre oraş şi mâine vă mut în altă parte”, spuneţi:

„În seara asta vă pot oferi o cameră cu vedere spre oraş, iar mâine vă voi muta într-una cu vedere spre râu. Astfel, vă veţi putea bucura de ambele privelişti”.

În loc să spuneţi:

„Nu vă pot răspunde la întrebare. Va trebui să vorbesc cu unul dintre oamenii mei de la relaţii cu clienţii şi să ne revedem mai târziu”, spuneţi:

„Vă pot ajuta cu această întrebare vorbind la departamentul de relaţii cu clienţii, unde voi afla un răspuns clar. Voi lua legătura cu dumneavoastră după-amiază ca să vă spun exact cum stau lucrurile. La ce oră doriţi să vă sun?”

În loc să spuneţi:

„Iată ce nu pot să fac”, spuneţi:

„Iată ce pot să fac”.

CAP.5.34. Rupeţi bariera limbajului

Unul dintre clienţii dumneavoastră este foarte supărat în legătură cu o comandă recentă.

Extrem de agitat, vă sună şi începe să-şi descarce nervii. Spuneţi cu voce tare:

„Chris, mi se pare că ai o problemă. Ce-ai vrea să fac?”

Apoi spuneţi:

„Chris, este clar că avem o situaţie deosebită. Hai să încercăm s-o rezolvăm împreună”.

Ce abordare vă poate ajuta să găsiţi o soluţie şi să creaţi o relaţie de cooperare cu Chris?

Printre altele, munca mea de instruire presupune să le arăt organizaţiilor cum să se descurce mai bine cu clienţii supăraţi. La un moment dat, m-am ocupat de echipa de elită a departamentului de relaţii cu clienţii a firmei *US WEST Celular,* cunoscută sub numele de *Retention Group.* Treaba lor este să „salveze” clienţii care sunt atât de nemulţumiţi, încât i-au ameninţat că-şi anulează conturile de telefonie mobilă. L-am „întâlnit” pe Chris B. în prima zi în care supravegheam apelurile cu noul meu client.

Toţi membrii centrului telefonic al departamentului fuseseră victimele ţipetelor lui Chris B. sau auziseră povestiri însufleţite despre toanele, revendicările şi abuzurile sale verbale. Aproape toată lumea încerca să-l evite la telefon, pentru că era total nerezonabil.

Apoi a sosit Mary Hatcher. Tonul vocii, ţinuta şi extraordinarele ei aptitudini verbale liniştesc şi asigură că totul va fi în ordine. Mary ştie să pună

lucrurile la punct.

Când apelul i-a fost transferat lui Mary, Chris B. se plânsese deja (cu convingere şi patos!) vreme de doi ani în legătură cu serviciile oferite de *US WEST Celular*. Mary auzise tot felul de poveşti despre el şi s-a hotărât să-l transforme în „clientul ei special”. A luat decizia că una dintre provocările ei profesionale urma să fie „convertirea” acestui client irascibil.

Când a vorbit prima oară cu Chris, Mary i s-a adresat într-o manieră personală:

„Chris, cunosc situaţia ta şi te voi ajuta. Iată ce mă întrebam: cum se face că serviciile noastre sunt atât de îngrozitoare şi totuşi continui să faci afaceri cu noi? Poate că altceva te nemulţumeşte. Dacă ai probleme în alte domenii, ultimul lucru pe care vreau să-l fac este să-ţi sporesc disconfortul”.

Chris a fost luat prin surprindere. Mary dărâmase imediat obişnuita faţadă a relaţiilor de afaceri şi atinsese miezul problemei.

Chris i-a vorbit deschis, explicându-i că situaţia lui din afaceri era tare încurcată. Avea probleme în relaţiile cu angajaţii. Nu se înţelegea cu partenerul său. O ducea prost în multe privinţe. Modul lui preferat de a se descărca era să sune din maşină la serviciul de relaţii cu clienţii şi să reverse o tiradă de insulte asupra cuiva pe care nu avea să-l întâlnească niciodată personal.

Chris era un specialist în a ridica obstacole. Abordarea lui era următoarea:

„Eu sunt clientul prost tratat, voi sunteţi firma bogată care face bani pe spinarea mea şi care nu înţelege cum e să fii de cealaltă parte a baricadei. Ce aveţi de gând să faceţi ca să compensaţi felul în care mă trataţi?”

Mary este o specialistă în a dărâma obstacolele. Abordarea ei este să treacă de partea clientului. De fapt, ea se autointitulează „avocatul clientului”. Foloseşte un limbaj plin de expresii care spulberă obstacolele şi promovează un spirit de echipă.

„Ne aflăm într-o situaţie neplăcută. Haide să rezolvăm problema împreună”.

În loc să permită barierei verbale să o despartă de client, ea o dizolvă, în loc să încerce să-l convingă pe client că n-are dreptate, ea îi aprobă sentimentele şi merge mai departe.

„Înţeleg de ce te simţi aşa. Ai dreptul să te aştepţi la servicii mai bune. Hai să descoperim ce se întâmplă, ca să rezolvăm problema”.

Abordarea lui Mary funcţionează. Cuvintele ei au fost de ajuns pentru a-i demonstra lui Chris B. că între ei nu exista nicio barieră. A trecut de partea lui, iar el s-a calmat. Alţi reprezentanţi ai serviciului de relaţii cu clienţii au raportat că devenise mai amabil la telefon. Mary a reuşit să-l transforme total pe Chris B., luând decizia să dărâme bariera care, în închipuirea lui, îi despărţea.

Majoritatea situaţiilor conflictuale implică

bariere imaginare. Când oamenii lucrează împreună, de aceeaşi parte a baricadei, nu există confruntări. Primul pas dificil în aplanarea conflictelor este dărâmarea acestor bariere. Trebuie să-i arătaţi interlocutorului dumneavoastră că-i sunteţi partener, şi nu adversar.

Aveţi grijă să evitaţi pronumele care adâncesc ruptura eu/tu. Folosiţi „noi” în loc de „eu” şi „tu” pentru a demonstra că priviţi relaţia ca pe un parteneriat.

Scoateţi în evidenţă ceea ce aveţi în comun cu interlocutorul. Ajutaţi-l pe celălalt să înţeleagă empatia dumneavoastră. O dată ce aţi ajuns la nişte puncte comune cu cineva, sunt şanse mult mai mari să vă trateze ca pe un partener care-l ajută să rezolve problema decât ca pe un adversar.

„Făcătorii de pace” cum este Mary Hatcher sunt maeştri în folosirea unui limbaj care reduce conflictele. Principiile pe care le aplică sunt uşor de învăţat şi e foarte probabil că veţi avea ocazia să le întrebuinţaţi chiar astăzi. Folosiţi cuvinte care-i arată interlocutorului dumneavoastră că vreţi să dizolvaţi barierele şi să cooperaţi cu el.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când sunteţi implicat într-un conflict, folosiţi un limbaj care arată că aveţi intenţia să cooperaţi, şi nu să vă luptaţi cu celălalt. Demonstraţi-i că vă aflaţi de aceeaşi parte a baricadei.

În loc să spuneţi:

„E problema ta, ce vrei să fac eu?”, spuneţi:

„Este o provocare pentru amândoi, haide s-o rezolvăm împreună”.

În loc să spuneţi:

„Uite ce va trebui să faci”, spuneţi:

„Uite ce putem face”.

În loc să spuneţi:

„Înţeleg ce vrei. Dar trebuie să-mi respect politica”, spuneţi:

„Avem scopuri comune importante. Haide să vedem cum putem colabora”.

CAP. 5.35. Sunteţi invitat!

Un grup de vecini s-a hotărât să se opună cererii unei firme de construcţii locale de a-şi extinde licenţa de funcţionare şi a tripla dimensiunea şantierului. Dumneavoastră vreţi ca şantierul să fie închis. Pentru asta e nevoie de bani. Asociaţia vecinilor se întruneşte pentru a decide cum veţi proceda.

Spuneţi cu voce tare:

„O să coste foarte mulţi bani şi va trebui să faceţi cu toţii donaţii. De asemenea, va trebui să-i convingeţi şi pe alţi vecini să-şi aducă contribuţia, dacă nu aveţi o idee mai bună”.

Apoi spuneţi:

„Vom avea nevoie de o grămadă de bani ca să reuşim. Putem să rugăm pe toată lumea să contribuie cu bani sau putem organiza un

eveniment pentru colectarea de fonduri, cum ar fi un târg de vechituri, la care să invităm toţi vecinii. Sau putem face altceva împreună. Ce alte abordări putem lua în considerare?”

Care tactică are şanse mai mari să stimuleze cooperarea? Care are cele mai mari şanse să dea greş?

O situaţie dificilă cu care mă confrunt în mod constant ca vorbitor este să readuc publicul în sală după fiecare pauză de cafea. În general, organizatorul seminarului sau al întrunirii programează o pauză de 15 minute în program. De obicei, pauza se lungeşte la 25 – 30 de minute, până când îi aduc aminte clientului că mai avem multe lucruri de discutat şi îi sugerez să cheme oamenii în sală.

Apoi, organizatorul întrunirii se duce în hol, unde lumea ronţăie biscuiţi şi bea cafea, încearcă în *zadar* să-i readucă în sală, iar în cele din urmă se urcă pe un scaun şi strigă: „E târziu. Întoarceţi-vă la locurile dumneavoastră”. Am descoperit o tehnică mult mai eficientă şi mai pozitivă. Chiar înainte de pauză, comunic publicului: „Totul este pregătit pentru pauza de cafea şi aş vrea să decidem cum vom proceda. Putem să luăm o *pauză* lungă, de 25 – 30 de minute, sau să revenim la tehnicile noastre şi să reluăm programul peste exact 15 minute. Vă rog să ridicaţi mâna dacă preferaţi…”

Oamenii aleg întotdeauna *pauza* mai scurtă.

La urma urmei, n-au venit să bea cafea; vor să afle idei şi strategii pe care să le poată pună în aplicare şi de care să poată beneficia imediat. De asemenea, am grijă să spun: „Ceasul meu arată acum 10 şi 12 minute, aşa că vom reîncepe la 10.27. Poftă bună şi ne revedem la 10.27”. (Din proprie experienţă, am văzut că oamenii acordă mai multă atenţie „orelor inexacte”. Dacă planificaţi reluarea întrunirii la 10.27, se vor întoarce la timp un număr mai mare de oameni decât dacă o planificaţi la 10.30.)

Însă oamenii par a fi înzestraţi cu un instinct de turmă. Fiecare persoană aşteaptă ca altcineva să se întoarcă primul în sală. La seminariile mele, am descoperit că eu sunt cea mai potrivită persoană pentru acest rol. Pe la 10: 25, mă duc în hol şi pun „turma” în mişcare, în loc să dau strigarea, mă apropii de patru-cinci grupuri de oameni şi le spun: „Vă invit să veniţi cu cafeaua în sală; începem imediat”.

Tehnica mea de adunare a publicului are două elemente-cheie care o fac eficientă. În primul rând, participanţii pot face ceea ce vor. Nu îi oblig să facă ceva, îi las să aleagă, în al doilea rând, folosesc în mod conştient cuvântul „invit”. Nimănui nu-i plac ordinele. Dar toată lumea apreciază o invitaţie. Dacă aş folosi tehnicile obişnuite ca să-i adun pe oameni, aceştia şi-ar spune:

„Ah, deja trebuie să ne întoarcem?”

Însă aşa oamenii se uită la mine şi spun:

„A, ce drăguţi o invitaţie. Acceptăm!”

Această abordare funcţionează de fiecare dată. La urma urmei, publicul a venit la seminar ca să absoarbă cât mai multe idei. Eu folosesc tehnicile limbajului pozitiv pentru a mă asigura că oamenii profită la maximum de program.

Gândiţi-vă la situaţiile cu care vă confruntaţi în munca şi viaţa dumneavoastră personală. Când vreţi să încurajaţi cooperarea, oferiţi-i celuilalt posibilitatea să aleagă între mai multe opţiuni, apoi „invitaţi-l” să o urmeze pe cea aleasă.

Nu e ciudat că folosim atât de des cuvântul „trebuie” atunci când invităm pe cineva să colaboreze cu noi? Aceste cuvinte sugerează că respectivul nu are de ales, că activitatea pe care suntem pe cale s-o descriem este obligatorie şi, foarte probabil, neplăcută.

Nişte prieteni ne-au spus de curând:

„Trebuie să vii la noi la cină într-o zi”.

Ne place de ei şi vrem să-i vizităm, dar a sunat mai curând ca o comandă decât ca o invitaţie elegantă. La puţin timp după asta, m-am surprins spunându-le altor prieteni:

„Trebuie să ieşim împreună într-un weekend”.

Iată o nouă indicaţie că întâlnirile cu prietenii sunt mai curând o obligaţie neplăcută decât o preferinţă. Este mult mai atractiv dacă spuneţi:

„Ne-ar face plăcere să ieşim împreună săptămâna viitoare. Ce-ar fi să mergem la un

film şi la restaurant vineri seara sau să luaţi masa la noi duminică?”

Pentru a încuraja cooperarea, nu-i obligaţi pe oameni să facă ceea ce vreţi dumneavoastră. Invitaţi-i să aleagă între mai multe opţiuni, ca să aibă propria preferinţă.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când vreţi ca alţii să coopereze cu dumneavoastră, faceţi-le o „invitaţie” şi oferiţi-le posibilitatea de a alege.

În loc să spuneţi:

„Ca să fiţi luat în considerare, va trebui să completaţi acest formular şi să-l aduceţi înapoi mâine dimineaţă”, spuneţi:

„Puteţi să luaţi acasă acest formular şi să-l completaţi în linişte. Apoi vă invit să reveniţi mâine dimineaţă ca să mi-l aduceţi”.

În loc să spuneţi:

„Va trebui să expediaţi tot sistemul la centrul regional de service, ca să-l repare”, spuneţi:

„Puteţi să expediaţi sistemul la centrul regional de service sau să-l duceţi la un magazin specializat. Cum e mai convenabil pentru dumneavoastră?”

În loc să spuneţi:

„Iată ce va trebui să faci”, spuneţi:

„Te invit să alegi abordarea cea mai potrivită pentru tine”.

CAP. 5.36. Eu vă recomand

Vindeţi asigurări de viaţă şi vorbiţi cu un cuplu de tineri despre nevoile lor. Primul lor copil se va naşte peste câteva luni, iar soţul are de gând să-şi cumpere o poliţă pe viaţă substanţială. Dumneavoastră credeţi că ar trebui să-i facă o asigurare şi soţiei. Spuneţi cu voce tare:

„Un alt lucru pe care l-aţi putea face este să-i cumpăraţi o poliţă soţiei dumneavoastră. Deşi acum se bucură de o sănătate excelentă, nu se ştie niciodată ce se poate întâmpla în cursul naşterii”.

Apoi spuneţi:

„Este înţelept din partea dumneavoastră să vă protejaţi familia în eventualitatea că n-aţi fi capabil să-i asiguraţi un venit. Având în vedere posibilele complicaţii din cursul naşterii, vă recomand să încheiaţi şi o poliţă temporară pentru soţia dumneavoastră”.

Care abordare are şanse mai mari să capteze interesul potenţialului client şi să-i arate că vă preocupă sincer bunăstarea sa? Care are mai multe şanse să conducă la o vânzare?

Acesta n-a fost un exemplu ipotetic; este exact ceea ce mi-a spus agentul meu de asigurări când mi-am luat, de curând, prima poliţă de asigurare. Întotdeauna am fost pornit împotriva asigurărilor – până când am aflat că se va naşte primul nostru copil.

Când eram copil, tatăl meu oferea sfaturi

simple (oricui era dispus să asculte) privind felul în care trebuie să te porţi cu agenţii de asigurări:

„... şi le spun întotdeauna că voi cumpăra tot ce îmi sugerează, în cantitatea pe care o consideră cea mai potrivită, cu condiţia să plătească toate bonusurile, inclusiv propriul lor comision”.

După ce l-am auzit adesea pe tata repetând această strategie „amuzantă” ca parte a repertoriului său de la petreceri, am învăţat o lecţie clară – şi greşită – despre agenţii care vând asigurări: „Să nu cumperi niciodată nimic de la ei. Nu vor decât să-şi ia comisioanele”.

Când eu şi Julie am aflat că vom deveni părinţi, m-am simţit cu totul altfel. Am decis că, în fine, sosise momentul să-i asigur o protecţie, ei şi copilului nostru. Cu mari ezitări, am făcut marele pas şi am stabilit o întâlnire cu un agent de asigurări de viaţă! Nu mă gândisem să cumpăr o poliţă şi pentru Julie, dar am făcut-o după ce am auzit recomandarea vânzătorului.

După ce am cumpărat cele două poliţe, ne-am hotărât să ne aranjăm curtea pentru a-i oferi copilului un loc de joacă plăcut. Odată încheiată vânzarea, agentul ne-a spus:

„Este o investiţie suplimentară foarte mică şi eu vă recomand să ne permiteţi să instalăm un material special sub plante şi stratul de pământ. Asta va împiedica să crească 95% din buruieni şi vă veţi putea bucura de grădina dumneavoastră fără a

trebui să smulgeţi buruienile în fiecare săptămână”.

Am cumpărat şi materialul respectiv. Cei doi agenţi de vânzări au folosit aceeaşi abordare: ne-au „recomandat” să facem ceva.

„A recomanda” este un verb cu o forţă uluitoare. Indiferent care este ocupaţia dumneavoastră, toată ziua vindeţi idei celorlalţi. Ori de câte ori vindeţi, folosiţi cu încredere cuvântul „recomand”.

Am fost angajat să instruiesc un grup de profesionişti în vânzări de la *Resort Condominiums International* din Indianapolis, o firmă care aranjează „schimburi” de locuinţe pe perioada vacanţelor. Unul dintre obiectivele lor era să-i încurajeze pe clienţi să-şi reînnoiască înscrierea devreme şi pe perioade mai lungi. Când am început sesiunile de instruire, am observat că persoanele care răspundeau la telefon foloseau o abordare de genul următor:

„A, întâmplător, cât mai sunteţi pe fir, am observat că abonamentul dumneavoastră expiră în câteva luni, aşa că poate vreţi să-l reînnoiţi. Şi dacă tot vorbim despre asta, un alt lucru pe care l-aţi putea lua în considerare sunt economiile pe care le-aţi face dacă v-aţi extinde abonamentul pe trei sau cinci ani în loc de un an. V-ar interesa aşa ceva?”

I-am îndemnat să nu o mai ia pe ocolite şi să folosească formula C.P.R. (Consultare-

Personalizare-Recomandare), o tehnică de încheiere a vânzării despre care am vorbit în *Phone Power*. Mulţi cititori au menţionat că funcţionează extraordinar şi îi ajută să creeze relaţii pozitive cu clienţii lorv

În primul rând, agenţii se consultă cu clientul şi îl întreabă ce planuri de viitor are. Îi place să-şi folosească avantajele pe care i le oferă firma? Este proprietar al apartamentului în care locuieşte? Doreşte să facă economie de bani şi hârtii?

În continuare, agenţii personalizează avantajele unei reînnoiri pe mai mulţi ani pentru respectivul client, îi arată că, având în vedere situaţia şi interesele personale, o reînnoire pe mai mulţi ani este o opţiune mai bună.

În final, agentul foloseşte verbul a recomanda pentru a „încheia vânzarea”:

„D-le Volwiler, în situaţia dumneavoastră, vă recomand planul de reînnoire pe cinci ani. Aţi menţionat că aveţi de gând să folosiţi în continuare privilegiile de membru şi că preferaţi să evitaţi scrisorile şi apelurile telefonice anuale care vă reamintesc că abonamentul dumneavoastră expiră în curând. Cu planul pe cinci ani, vi se va face reînnoirea pe o perioadă de cinci ani încheiaţi şi vă veţi bucura în continuare de toate avantajele. Nu trebuie să vă mai bateţi capul în fiecare an cu hârtii şi nici nu există pericolul să uitaţi de reînnoire. Vă recomand să rezolvăm asta acum. Care este numărul

cărţii dumneavoastră de credit pe care doriţi s-o folosiţi pentru plată?”

Curând după sesiunea de instruire, unul dintre reprezentanţii telefonici de la RCI m-a sunat la birou şi a exclamat:

„Funcţionează! E uluitor. Am grijă să spun «vă recomand» fiecărui client, iar procentul meu de vânzări a crescut cu 25%”.

Expresia „vă recomand” nu are nimic uluitor. Şi funcţionează. Funcţionează pentru că declanşează un anumit comportament. Dacă sunteţi agent de vânzări, e uşor să vă abateţi din drum şi să vă concentraţi pe propriile dumneavoastră nevoi în loc de nevoile clientului. Poate începeţi să vă gândiţi la concursul de vânzări, la şedinţele de instruire despre produse, la cecurile cu comisioane şi la tot felul de lucruri, cu excepţia celor mai importante: nevoile clientului dumneavoastră.

Folosirea cuvântului „recomand” le aminteşte vânzătorilor că rolul lor este acela de partener al clientului. Succesul reprezentanţilor de la RCI nu s-a datorat folosirii unui cuvânt magic. S-a datorat faptului că ei s-au concentrat asupra clientului, l-au întrebat care sunt nevoile lui şi, pentru a i le satisface, i-au recomandat planul de reînnoire pe termen lung.

Atunci când vindeţi un produs, un serviciu sau o idee, „vă recomand” trebuie să fie o parte importantă a argumentaţiei dumneavoastră. Dacă

exersaţi abordarea COR şi puneţi accent pe etapa „recomandării”, vă veţi concentra exact asupra a ceea ce trebuie: asupra bunăstării celuilalt.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Ori de câte ori vă propuneţi să „vindeţi” o idee, un serviciu sau un produs, concentraţi-vă asupra avantajelor celuilalt şi folosiţi expresia „vă recomand” pentru a încheia vânzarea.

În loc să spuneţi:

„V-ar interesa să faceţi reînnoirea?”, spuneţi:

„Pe baza a ceea ce mi-aţi spus, vă recomand să faceţi reînnoirea acum şi să evitaţi creşterea taxelor din 15 septembrie”.

În loc să spuneţi:

„Vreau să vă vând…”, spuneţi:

„Vă recomand să cumpăraţi…”

În loc să spuneţi:

„Un lucru pe care l-aţi putea lua în considerare este…”, spuneţi:

„Vă recomand să…”

CAP 5.37. Cum vi se pare corect?

Vecinul dumneavoastră are doi cedri mari pe fâşia de pământ care desparte cele două case. Unul dintre ei a început să se usuce. Umbra lui vă protejează veranda, aşa că vreţi să-l păstraţi în viaţă. Cum vecinul dumneavoastră nu prea pare dispus să ia măsuri, chemaţi un specialist care vă

spune că o injecţie la rădăcină cu un fertilizator va costa 150 de dolari. Dumneavoastră vă gândiţi că ar trebui să plătească vecinul, de vreme ce e copacul lui. Spuneţi cu voce tare:

„Uite, mi se pare că nu-ţi prea pasă de copacul tău. E clar că o să se usuce. Am chemat un specialist ca să-i cer sfatul. Spune că fertilizarea va costa 150 de dolari şi cred că ar trebui să-ţi asumi responsabilitatea pentru asta”.

Apoi spuneţi:

„Am observat că cedrul acela mare n-o duce prea bine. Ştiu că tu eşti ocupat, iar când am văzut toate acele alea maronii, am sunat un specialist ca să aflu dacă poate fi salvat. Mi-a spus că va costa circa 150 de dolari. Copacul este pe proprietatea ta şi amândoi profităm de umbra lui. Cum crezi că am putea gestiona în mod corect această cheltuială?”

Care abordare are şanse să ducă la un rezultat favorabil, de care să fiţi amândoi satisfăcuţi? Care dintre ele îl poate determina pe vecin să pună un gard înalt între case şi să vă spună să nu vă băgaţi nasul unde nu vă fierbe oala?

Donna, un manager de la o binecunoscută firmă japoneză de copiatoare de birou, m-a sunat la birou, interesându-se în legătură cu achiziţionarea casetelor audio şi video *Phone Power* pentru toţi reprezentanţii săi. Voia să-i

ajute pe agenţii independenţi să folosească o metodă eficientă de vânzări prin telefon pentru a vinde copiatoare şi echipamente. Aceasta este o strategie excelentă pentru multe firme care lucrează cu o reţea de reprezentanţi şi distribuitori independenţi. Când îi ajutaţi pe reprezentanţii dumneavoastră să devină mai profitabili şi afacerea lor creste, ei vor cumpăra mai multe produse de la dumneavoastră.

De la prima noastră convorbire telefonică, Donna mi-a creat impresia unei persoane dificile. Era ferm hotărâtă să ia totul la un preţ special, îi respect pe oamenii care vor să obţină costul cel mai bun, dar abordarea ei era peste măsură de îndrăzneaţă. I-am explicat că va primi o reducere de 30% pentru o comandă de cel puţin 250 de casete individuale. Ea voia 225, ceea ce o califica pentru o reducere de 25%. În cele din urmă, a făcut o comandă de 250 de casete. Am avut încredere şi i-am trimis casetele împreună cu factura, deoarece firma la care lucra este foarte mare şi se bucură de o reputaţie bună.

Trei luni mai târziu, factura era în continuare neplătită, deşi Donna mă informase în mod repetat că „era pe cale” să se ocupe de ea. Apoi am primit o cutie cu 25 de casete. Nota ei, scrisă de mână, spunea următoarele:

„Vă returnez aceste 25 de casete. Vă rog să-mi trimiteţi o nouă factură şi o voi plăti numaidecât”.

Prima mea reacţie a fost să-mi spun:

„Ce şmecherie! De la bun început voia doar 225 de casete. A ţinut factura trei luni, a trimis înapoi cele 25 de casete care ar fi calificat-o pentru reducerea mai mare, iar acum se aşteaptă să primească reducerea de 30% pentru cele 225 de casete. N-o să scape aşa uşor!”

Încercarea ei de a mă trage pe sfoară mă dăduse complet peste cap. M-am gândit să scriu o scrisoare de genul „Chiar mă crezi prost?” Apoi m-am gândit să o sun şi să-i spun că trucurile ei ieftine n-or să funcţioneze. M-am oprit însă şi m-am calmat. Suma totală pusă la bătaie era ceva mai mică de 200 de dolari. Şi nu ştiam dacă vrea într-adevăr să mă tragă pe sfoară. Era doar o presupunere bazată pe felul în care-i citisem personalitatea.

Mi-am dat seama că nu mă preocupau cei 200 de dolari, însă voiam să fiu tratat corect. Ea avea toate cărţile în mână, de vreme ce nu plătise încă niciun cent. Oare suma aceea de bani era principala mea prioritate? Nu. Obiectivele mele reale erau: (1) să mă simt bine în legătură cu tranzacţia, (2) să las uşa deschisă către o viitoare relaţie cu compania şi (3) să-mi primesc banii. Toate aceste obiective erau strâns legate de dorinţa ei de a colabora cu mine. În loc să-i scriu o scrisoare urâtă sau să mă cert cu ea la telefon, m-am hotărât să folosesc abordarea limbajului pozitiv. În situaţii ca acestea, întrebările inteligente fac mult mai mult decât afirmaţiile hotărâte.

A doua zi dimineaţă, am sunat-o pe Donna şi i-am spus:

„Bună, Donna. Am primit cele 25 de casete pe care mi le-ai trimis înapoi. Îţi mulţumesc că le-ai împachetat cu atâta grijă. Erau în stare foarte bună. Am primit şi nota în care îmi cereai o nouă factură. Am nevoie de sfatul tău. Factura ta originală avea o reducere de 30% pentru că era vorba de 250 de casete. Dacă ai fi comandat de la început numai 225, **ai fi avut o reducere de 25%. Nu-ţi impun nicio taxă de retur şi am aşteptat trei luni ca să faci plata. Spune-mi, te rog, care crezi că ar fi modul cel mai cinstit de a rezolva treaba asta”.**

Pusă în faţa faptelor, s-a gândit o clipă şi mi-a răspuns:

„Fireşte, aş vrea reducerea de 30%, dar cred că cel mai cinstit ar fi să-mi faci o nouă factură cu 25% reducere”.

Dacă ar fi insistat că reducerea de 30% era cinstită, aş fi emis noua factură fără să clipesc. Dar în cazul acesta i-am trimis şi un bonus împreună cu factura, pentru că îmi făcea plăcere să colaborez cu ea.

Ideea este următoarea: aproape oricine vă va trata în mod corect, dacă îi daţi o şansă. Oamenii care folosesc forţa cuvintelor au o vedere de ansamblu, pe termen lung. Nu se târguiesc pe mărunţişuri. Ei se gândesc la relaţii. Ceea ce contează în final este să te simţi bine. Dacă se

pune problema să câştigaţi 200 de dolari în plus şi să aveţi un client nefericit, care simte că n-a fost tratat corect, nu merită. Dacă schimbaţi o clipă de fericire pe o suită de gânduri urâte despre cineva, pierdeţi, în loc să-i înfruntaţi pe oameni, colaboraţi cu ei.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Ori de câte ori aveţi impresia că oamenii vă tratează incorect, apelaţi la simţul lor de corectitudine, în rarele cazuri în care chiar sunt necinstiţi, lăsaţi-o baltă.

În loc să spuneţi:

„Mi-aţi înlocuit frânele acum trei săptămâni şi au şi început să scârţâie din nou. Să nu-mi spuneţi că n-are nicio legătură cu ce le-aţi făcut. Vreau să le reparaţi”, spuneţi:

„Aţi făcut o treabă bună acum trei săptămâni, când mi-aţi înlocuit frânele. Acum am început să aud un scârţâit care nu era înainte să aduc maşina aici. Cum ar fi cel mai corect să procedăm?”

În loc să spuneţi:

„Am pierdut chitanţa, dar am cumpărat maşina asta de tuns iarba de la dumneavoastră, acum mai puţin de o lună. Deja s-a stricat. Mai am cutia în care era ambalată, cu numele magazinului dumneavoastră pe ea şi vreau să-mi daţi banii înapoi”, spuneţi:

„Acum o lună am cumpărat de la

magazinul dumneavoastră această maşină de tuns iarba şi, din nefericire, deja s-a stricat. Am cutia originală cu numele magazinului dumneavoastră pe ea şi nu am chitanţa. Care credeţi că ar fi modul cel mai corect de a rezolva problema?”

În loc să spuneţi:

„Îmi cunosc drepturile şi îţi cer să faci asta aşa cum vreau eu”, spuneţi:

„Având în vedere faptele, care ar fi lucrul cel mai corect pe care-l putem face?”

CAP. 5.38. Să privim altfel această problemă

Ca manager de vânzări, vi s-a dat sarcina de a alege un nou mobilier pentru departamentul de vânzări. După ce treceţi în revistă mai mulţi furnizori, decideţi că alegerea cea mai bună ar fi un sistem cu piese detaşabile, cu pereţi despărţitori de un metru şi jumătate înălţime, înainte de a semna comanda, o colegă vă propune să examinaţi împreună alegerea dumneavoastră. Vă spune: „Totul e foarte bine, dar nu sunt de acord cu alegerea pereţilor despărţitori. Aceştia sunt prea scunzi şi nu oferă destulă intimitate. Ar trebui să cumpărăm pereţi de doi metri înălţime”. Spuneţi cu voce tare:

„Cynthia, nu sunt de acord. Pereţii de doi metri înălţime îi despart pe oameni şi asta reduce sentimentul de coeziune în departament, în

condiţiile astea de izolare, productivitatea o să scadă”.

Apoi spuneţi:

„Cynthia, înţeleg preferinţele tale şi aş vrea să privim situaţia dintr-un alt punct de vedere. E adevărat, pereţii înalţi creează o atmosferă mai intimă şi asta poate fi bine în multe situaţii. Alţi manageri de vânzări au raportat că supervizorilor din departament le este mai greu să-şi facă treaba atunci când sunt separaţi de oamenii lor. Cu alte cuvinte, intimitatea pe care ţi-o dau pereţii înalţi poate duce la scăderea productivităţii. Ţinând cont de scopurile noastre privind profitul, trebuie să avem în vedere şi acest factor”.

—

Care dintre abordări va favoriza cooperarea? Care dintre ele va determina părţile implicate să-şi apere cu îndârjire punctul de vedere?

În calitate de co-secretar al unui important comitet de planificare a întrunirilor, una dintre îndatoririle mele era să sprijin gândirea creativă a membrilor comitetului. Unul dintre ei, Jason, era binecunoscut pentru ideile lui neobişnuite şi inspirate.

Întrunirea despre care vă vorbesc începuse deja cu un discurs de bun venit, vineri după-amiază, fiind urmat de un scurt cocteil şi o „cină pe cont propriu”. Participanţilor li se propune de obicei să ia cina devreme, să se odihnească, apoi

să se trezească gata de acţiune, pentru că programul începe sâmbătă dimineaţă devreme.

În anii trecuţi, am primit o mulţime de plângeri legate de activităţile de vineri. Cei care soseau devreme la petrecere considerau că antreurile apetisante le pot ţine loc de cină, iar cei care soseau mai târziu găseau doar cozi nesfârşite şi farfurii goale. Prin urmare, Jason spuse:

„Ştiu ce trebuie să facem! Cum întrunirea e la Los Angeles, chiar lângă plajă, o să facem o petrecere pe plajă. O să servim hamburgeri şi bere, o să punem o muzică potrivită şi toată lumea va avea de mâncare după pofta inimii. În plus, va costa mai puţin decât antreurile alea sofisticate”.

Comitetul a fost de acord că ideea lui Jason era extraordinară, iar el s-a dus imediat să facă aranjamentele. Peste două luni, vestea a ajuns la preşedintele asociaţiei. Co-secretarul meu, Janet, şi cu mine am primit nişte mesaje urgente pe fax:

„Nu sunt de acord cu petrecerea de pe plajă. Trebuie să opriţi chestia asta. Nu vreau ca toată lumea să petreacă până târziu şi abia să se mai ţină pe picioare la sesiunile de sâmbătă dimineaţă”.

De îndată ce am văzut al patrulea cuvânt al mesajului, am simţit că opun rezistenţă. Mi-am spus:

„Numeşte un comitet, ne dă o treabă de făcut şi noi ne descurcăm foarte bine. Iar după două luni ne spune că tot ce am făcut e greşit. N-are decât să-şi planifice singur întrunirile!”

Janet s-a gândit că e cazul să facă pace. Cred că ea nu cunoaşte expresia „nu sunt de acord”. Nu o foloseşte şi, ca urmare, oamenii o ascultă.

„George, înţeleg ce-l îngrijorează şi ăsta e un alt punct de vedere pe care trebuie să-l luăm în considerare. Are dreptate în ce priveşte băutura şi statul până târziu la petrecere. Nu vrem ca oamenii să fie ameţiţi când vin la sesiunea importantă de dimineaţă. Ideea lui Jason mi se pare totuşi foarte bună”.

Ne-am dat seama că preşedintele nu respingea petrecerea de pe plajă în sine; îl îngrijora faptul că astfel se promova statul până seara târziu. Adevărata noastră provocare era să găsim un mod de a ne distra vineri seară, de a-i comunica lui Jason că îi apreciem creativitatea şi de a ne asigura că dimineaţă toată lumea avea să fie odihnită.

Janet a găsit destul de repede soluţia: să organizăm petrecerea de pe plajă, să-i dăm fiecărui participant două tichete de băutură, în loc să aranjăm un bar deschis şi totul să se încheie la ora 10 seara. Acest plan putea ţine piept oricărei obiecţii.

Când a vorbit cu preşedintele, Janet n-a spus:

„Nu suntem de acord cu ideea dumneavoastră de a anula petrecerea de pe plajă”.

A început astfel:

„Înţelegem preocuparea dumneavoastră

privind statul până seara târziu şi suntem de acord că nu asta vrem. În loc să anulăm pur şi simplu petrecerea de pe plajă, haideţi să vedem şi alte opţiuni”.

—

Se părea că aveam să ne distrăm bine (dar nu prea bine)… până când omul de legătură din Los Angeles a spus că nu e de acord cu planul revizuit.

Nimeni nu vrea să fie condamnat sau criticat; atunci când le spuneţi că „nu sunteţi de acord” cu ei, toţi oamenii se încăpăţânează, opun rezistenţă şi devin combativi. Este o expresie pe care e bine s-o evitaţi, dacă vreţi să promovaţi cooperarea între oameni.

Există o emisiune TV, *Mr. Rogers Neighborhood* (Cartierul domnului Rogers), al cărei realizator, Fred Rogers, promovează gândirea nepărtinitoare la copii. El susţine activ ideea că oamenii pot avea puncte de vedere foarte diferite şi că fiecare interpretează lucrurile în felul său. Ducându-şi prietenii (tinerii telespectatori) la un muzeu, Fred spune:

„Şi ce vedeţi în tabloul acela? Mie mi se pare că este un fel de pui. Poate că voi vedeţi un porumbel, o altă pasăre sau cu totul altceva. Fiecare are alte idei”.

Nu-l veţi auzi niciodată pe domnul Rogers criticând ideile altcuiva. Din nefericire, cei mai mulţi dintre noi nu gândesc în mod natural ca domnul Rogers atunci când e vorba să negocieze

sau să aplaneze un conflict. Cel mai bine este să evitaţi sintagma „nu sunt de acord” şi expresiile similare. Deşi, poate, nu asta vreţi să spuneţi, sunt şanse ca interlocutorul dumneavoastră să aibă impresia că îl judecaţi şi consideraţi că modul lui de a gândi este greşit.

Fiţi deschis faţă de punctele de vedere ale celorlalţi, în loc să spuneţi: „Nu sunt de acord cu tine”, veţi vedea că oamenii sunt mult mai cooperanţi atunci când spuneţi: „Înţeleg punctul tău de vedere şi eu am o altă interpretare, despre care aş vrea să discutăm”.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

În loc să-i sugeraţi cuiva că punctul lui de vedere este mai puţin corect decât al dumneavoastră, acceptaţi ideile noi şi permiteţi-le să coexiste cu ale dumneavoastră. Apoi apreciaţi meritele ambelor abordări şi găsiţi o versiune şi mai bună.

În loc să spuneţi:

„Nu sunt de acord cu firma de închirieri de automobile pe care ai ales-o. Costă prea mult”, spuneţi:

„Înţeleg preferinţa ta pentru această firmă de închirieri de automobile. Având în vedere bugetul nostru restrâns, hai să discutăm şi despre alte opţiuni”.

În loc să spuneţi:

„Cred că n-ai ales bine culoarea. O baie

vopsită în negru îţi face greaţă”, spuneţi:

„Înţeleg că îţi place ideea de a folosi o culoare «deosebită» pentru baie. Vopseaua neagră ar fi o opţiune; există şi alte abordări care ar putea duce la rezultate similare”.

În loc să spuneţi:

„Nu sunt de acord cu tine”, spuneţi:

„Înţeleg; aş vrea să luăm în considerare şi alte puncte de vedere”.

CAP.6. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

Vorbesc hotărât

Oamenii cu un limbaj pozitiv trec direct la subiect, înlătură vorbăria inutilă şi spun exact ce vor. În zilele noastre se spun atâtea vorbe goale, încât e o adevărată uşurare să găseşti pe cineva care nu se încurcă în fleacuri şi se concentrează pe o comunicare concisă şi precisă.

Oamenii cu un limbaj pozitiv ştiu exact ce vor să spună. Ei îşi iau angajamente în legătură cu ceea ce vor face, nu cu ceea ce „vor vedea dacă pot încerca să facă”. Au întotdeauna grijă să inspire încredere.

Comunicarea este o stradă cu două sensuri; aceşti oameni pozitivi, pe lângă exprimarea precisă, stăpânesc foarte bine şi ascultarea activă, însă nu se bazează pe faptul că înţeleg totul perfect de prima oară. Îşi demonstrează aptitudinile de comunicare având grijă să verifice

că au înţeles exact ceea ce aţi vrut să spuneţi.

În această secţiune veţi face cunoştinţă cu oameni care, prin limbajul lor, se dovedesc demni de încredere. Atunci când ascultă, confirmă că au înţeles cele auzite, iar atunci când vorbesc, folosesc cuvintele în mod eficient.

CAP. 6.39. Ar trebui să se întâmple sau se va întâmpla?

Aflat în vacanţă în Caraibe, decideţi să comandaţi un pachet cu fructe tropicale şi să-l trimiteţi prietenilor de acasă.

Funcţionarul vă spune:

„Pachetul dumneavoastră ar trebui să ajungă în Iowa cam într-o săptămână”.

Observaţi care este diferenţa în situaţia în care funcţionarul spune:

„Pachetul dumneavoastră va ajunge în Iowa în cinci zile lucrătoare”.

În care din cazuri ştiţi că prietenii dumneavoastră vor primi fructele înainte ca acestea să se strice? Care versiune vă dă un sentiment de nesiguranţă în legătură cu livrarea pachetului?

Vânzătorul care mi-a răspuns la telefon mi-a zis:

„Aşa cum v-am spus când v-am luat comanda, storurile dumneavoastră ar trebui să fie gata în două săptămâni”.

Dar eu le comandasem în urmă cu două săptămâni şi jumătate! Cu cât am mai mult de-a face cu oamenii, cu atât sunt mai convins că impresia pe care ţi-o fac la prima întâlnire este cum nu se poate mai corectă.

Afişele firmei de storuri fuseseră lipite peste tot în cartier: „Storuri de orice dimensiune, măsurare şi instalare – 14, 95 $”. Am sunat ca să mi se facă o estimare cu mult înainte de începutul scurtei şi minunatei veri din Seattle.

Operatorul de serviciu mi-a spus: „Ned ar trebui să vă sune până diseară”. Nu m-a sunat. A doua zi am sunat din nou. Operatorul mi-a zis: „Nu ştiu ce să vă spun. Ar trebui să vă sune imediat după prânz”. Ştiam că ar trebui, dar n-aveam nicio încredere că o va face.

Peste trei zile, l-am clasat pe Ned în categoria indivizilor pe care nu te poţi bizui şi am sunat la o altă firmă de storuri. După ce am stabilit o nouă întâlnire, m-a sunat Ned! Deşi i-am explicat că renunţasem la el şi vorbisem cu o firmă concurentă, mi-a spus că a doua zi va fi în cartier şi va trece pe la mine pe la amiază.

N-a venit. A apărut însă la 4.30 şi a măsurat repede toate ferestrele. Gândindu-mă că preţurile lui erau aceleaşi ca în altă parte şi că deja făcuse toate măsurătorile, i-am dat comanda. Mi-a spus că storurile ar trebui să fie gata în două săptămâni.

După două săptămâni şi jumătate în care n-am avut nicio veste, am sunat şi am lăsat un

mesaj. N-am primit niciun răspuns. Am mai lăsat un mesaj. Nimic. Al treilea mesaj a fost următorul: „Aţi întârziat cu storurile. Sunaţi-mă astăzi sau anulez comanda”. Ned m-a sunat; se pare că uitase de data de livrare promisă. Vechiul lui standard „ar trebui să fie gata în două săptămâni” nu avea nicio valoare, de vreme ce depăşise deja termenul. Timpul trecea. Când s-a împlinit o lună de când făcusem comanda, i-am lăsat lui Ned un ultim mesaj:

„Spuneţi-i lui Ned că poate să facă ce vrea cu storurile. Voi găsi pe cineva capabil să se ţină de cuvânt şi voi face o nouă comandă”.

Ned m-a sunat şi mi-a promis că vine a doua zi la ora l. În cele din urmă, a ajuns la 4.45, a descoperit că o parte dintre storuri nu se potriveau exact, le-a ajustat cu uneltele pe care le avea în camion şi, în drum spre uşă, şi-a cerut banii.

L-am urmat până în stradă şi i-am spus:

„Ned, aş vrea să ştii ce cred despre serviciile tale. A durat de două ori mai mult decât ai spus. N-ai luat în seamă mesajele mele. Şi nu ţi-ai onorat niciunul între angajamentele luate faţă de mine. Cred că nu te-ai purtat bine cu clientul tău”.

Fără a acorda prea mare atenţie frustrării mele evidente, Ned spuse:

„Ce puteam să fac, cu valul ăsta de căldură? 99% din clienţii mei sunt mulţumiţi şi există un procent care oricum nu va fi mulţumit niciodată. Ce vreţi să fac? Nu mă voi umili cerându-mi

scuze”.

Apoi mi-am dat seama că greşisem. Ned nu-şi încălcase niciun angajament, pentru că nu-şi luase niciunul. N-a spus niciodată „va fi”, ci numai „ar trebui”.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Specificaţi date, ore şi valori precise. „Ar trebui” nu e un angajament şi sună foarte vag. În loc să spuneţi:

„Ar trebui să fie cam 40 – 50 de dolari”, spuneţi:

„Veţi avea de plătit 49, 95 $”.

În loc să spuneţi:

„Ar trebui să primiţi comanda în câteva zile”, spuneţi:

„Vă trimit comanda mâine dimineaţă, la prima oră”.

În loc să spuneţi:

„Ar trebui să facem asta până la…”, spuneţi:

„Vom face asta până la…”

CAP.6.40. Faceţi promisiuni şi îndepliniţi-le înainte de termen!

Lucraţi cu jumătate de normă la un centru de fotocopiere din cartier. Un client vă aduce un material voluminos şi întreabă când poate să vină după copii. Spuneţi cu voce tare:

„Păi, o să vi-l fac probabil ceva mai târziu.

Veniţi… să zicem… pe la 4”.

Apoi spuneţi:

„O să fie gata înainte de ora *5”.*

Dacă aţi fi în situaţia clientului, ce frază v-ar inspira mai multă încredere? Care versiune este mai convingătoare?

Am fost surprins când ospătarul de la *room-service* mi-a spus: „Vă aducem micul dejun în 20 de minute”. Recunosc că eram puţin nervos fiindcă avionul avusese întârziere, ajunsesem târziu şi nu mă odihnisem bine cu o noapte înainte.

M-am trezit la 7 dimineaţa şi am dat imediat comanda la *room-service.* Cele 20 de minute menţionate abia îmi lăsau timp să fac un duş şi să mă îmbrac, urmând ca apoi să urmăresc ştirile de la 7.30 în timpul micului dejun şi să fiu în sala de seminar la ora 8, ca să mă pregătesc pentru conferinţa de la 9.

La 7.35, eram spălat şi îmbrăcat, dar încă flămând. Am sunat la *room-service* şi am întrebat ce se aude cu micul dejun. „E pe drum, asta-i tot ce vă pot spune”. Pe la 7.45, am simţit că mă cuprind nerăbdarea şi furia. Deja dura de ouă ori mai mult decât îmi promiseseră. Îmi dăduseră peste cap programul de dimineaţă şi asta nu-mi plăcea. Fiecare minut de aşteptare părea să dureze cât zece. Într-un târziu, la 7.51, sosi şi ospătarul cu tava mea. Probabil că întârzierea nu fusese din vina lui, dar nu l-am întâmpinat prea

călduros. I-am spus că venise foarte târziu şi am mormăit ceva despre bacşişurile obligatorii adăugate la plata pentru *room-service.*

Faptul că am aşteptat 46 de minute ca să mi se aducă micul dejun era ceva total nerezonabil? Nu tocmai, doar că îmi promiseseră că mi-l vor aduce în 20 de minute. Dacă persona care mi-a luat comanda mi-ar fi spus: „D-le Walther, voi avea grijă să vi se aducă micul dejun înainte de 8”, mi-ar fi făcut plăcere să-l primesc cu câteva minute mai devreme.

Cauza nemulţumirii mele a fost discrepanţa dintre aşteptările mele şi prestaţia personalului. Cu cât discrepanţa era mai mare, cu atât mai mare era şi nemulţumirea mea. Dacă mi-ar fi promis că vin în 45 de minute şi ar fi venit în 46, probabil că nici n-aş fi observat. Dacă mi-ar fi promis un „serviciu expres în 10 minute” şi ar fi venit în 46, aş fi fost şi mai nemulţumit decât eram. Dacă mi-ar fi spus că vin într-o oră şi ar fi venit în 46 de minute, aş fi fost foarte mulţumit.

Una dintre cele mai sigure metode de a-i face pe oameni fericiţi este să le dăruiţi mai mult decât le-aţi promis. Dacă sunaţi la o firmă de comenzi prin poştă şi cumpăraţi un pulover, veţi fi încântat dacă îl primiţi în zece zile – cu condiţia să vă fi promis că-l livrează în trei săptămâni. Dacă vi-l promit într-o săptămână, aţi fi nemulţumit să-l primiţi peste 10 zile. Nivelul de satisfacţie al clientului este rezultatul aşteptărilor create de organizaţia care îl serveşte.

Oamenii aşteaptă ca noi să le dăm măcar ceea ce le-am promis. Reacţionează favorabil atunci când ne respectăm promisiunile înainte de termen şi nefavorabil atunci când întârziem. De cele mai multe ori, le creăm aşteptări celorlalţi spunându-le ceea ce prevedem că se va întâmpla. Când cineva ne cere un angajament, există trei reacţii posibile:

1. Nu vă luaţi niciun angajament – fiţi evaziv:

„Păi, să văd ce pot să fac, dar nu sunt sigur când voi reuşi să termin treaba. Probabil către sfârşitul săptămânii. Vom vedea”.

Evident, această variantă nu e de natură să vă confere imaginea unui profesionist demn de încredere.

2. Vă luaţi un angajament pe care e posibil să nu-l respectaţi:

„Să zicem, miercuri după-amiază”.

Dacă terminaţi joi în loc de miercuri, tocmai aţi nemulţumit pe cineva.

3. Vă luaţi un angajament pe care îl respectaţi şi chiar îl depăşiţi:

„Voi termina treaba până vineri seara”.

În acest caz, dacă terminaţi joi, sunteţi un erou!

Jimmy Calano a fost cofondator al Career Track – firmă ce se ocupă cu organizarea de seminarii şi care a cunoscut şi cea mai rapidă creştere şi cel mai mare succes din lume. Am ajuns să-l cunosc pe Jimmy pe la începutul

existenţei companiei, când am lucrat în calitate de consultant pentru departamentul lor de vânzări prin telefon. Un motiv al succesului de invidiat de care se bucură Career Track este angajamentul liderilor de a face mai mult decât promit. Când are de gând să trimită o scrisoare, Jimmy spune întotdeauna: „O s-o trimit mâine”, chiar dacă intenţionează să o trimită în aceeaşi zi. În acest fel, dacă apare vreo întârziere neaşteptată, promisiunea tot va fi îndeplinită. În cele mai multe cazuri însă, face mai mult decât promite, oferindu-i celuilalt o surpriză plăcută.

Formula succesului lui George Patton era asemănătoare:

„Faceţi întotdeauna mai mult decât vi se cere”.

Concluzia finală este următoarea: ori de câte ori le creaţi aşteptări celorlalţi, aveţi grijă să le respectaţi. Pentru a obţine cele mai bune rezultate, depăşiţi-le aşteptările.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Ori de câte ori faceţi o promisiune, luaţi-vă o marjă de siguranţă. Apoi faceţi-i celuilalt o surpriză plăcută, străduindu-vă să-i depăşiţi aşteptările.

În loc să spuneţi:

„Probabil că o să termin raportul în jurul datei de 15, să zicem”, spuneţi:

„Voi termina raportul înainte de 17 ale

lunii”.

În loc să spuneţi:

„Comanda dumneavoastră va fi livrată probabil miercuri… sau poate joi. Depinde”, spuneţi:

„Comanda dumneavoastră va fi livrată până în weekend”.

În loc să spuneţi:

„S-ar putea să termin pe la 2 sau pe la 3”, spuneţi:

„Voi termina înainte de *5”.*

CAP. 6.41. Cred că înţeleg ce-ai vrut să spui

Tocmai aţi luat o comandă de la unul dintre clienţii dumneavoastră şi situaţia e mai complicată decât de obicei. Pentru această achiziţie, a dat o adresă de livrare specială, iar instrucţiunile de livrare sunt complexe. Spuneţi cu voce tare:

„Da, cred că am înţeles”.

Apoi spuneţi:

„Haideţi să verificăm indicaţiile, ca să fiu sigur că am înţeles bine”.

Care versiune îi dovedeşte clientului că doriţi într-adevăr să vă faceţi bine treaba? Care comandă are şanse mai mari să se rătăcească, să ajungă cu întârziere şi, în ultimă instanţă, să facă nefericit un client?

Îmi plac tare mult aromele General Foods

International Coffee, ambalate în cutii mici şi foarte scumpe. „Suisse Mocha” şi „Cafe Francais” sunt preferatele mele, iar la noi acasă se consumă o mulţime de cutii în fiecare lună. Mi-ar plăcea ca firma să vândă aceeaşi marfă în cutii mai mari, la un preţ mai mic pe suta de grame. Mă deranjează că un procent semnificativ din preţ îl reprezintă costul ambalajelor. Dacă ar vinde produsul în cutii de două kilograme la magazinul en-gross de la mine din cartier, l-aş cumpăra cu plăcere.

Probabil aţi observat că multe dintre alimentele pe care le cumpăraţi astăzi (şi, de fapt, multe alte produse) au undeva pe ambalaj un număr de telefon gratuit. Firme cum ar fi General Foods se bazează foarte mult pe datele de la clienţi pentru a-şi îmbunătăţi produsele, a risipi confuzia şi a reacţiona la zvonuri şi crize. Dacă deschideţi o conservă şi găsiţi înăuntru aşchii de metal, producătorul va dori să afle imediat. Furnizarea acelui număr de telefon gratuit este o strategie de apărare foarte importantă pentru organizaţiile care vor să afle – şi să rezolve – probleme potenţial costisitoare, înainte de agravarea acestora.

În timp ce aşteptam să fiarbă ultima cană dintr-o cutie de Suisse Mocha, am sunat la numărul gratuit de la General Foods ca să întreb dacă firma s-a gândit să vândă cafeaua în ambalaje mai mari. Mi-a răspuns un tânăr foarte amabil de la Serviciul telefonic relaţii cu clienţii, pe nume Jerry, care părea sincer interesat de

părerile mele. A subliniat faptul că informaţii ca acelea oferite de mine ajutau firma să decidă cum să-şi modifice şi să-şi îmbunătăţească produsele.

După ce mi-a explicat motivul pentru care se folosesc doar ambalaje mici (din raţiuni de prospeţime!) şi m-a întrebat dacă mai doresc să-i transmit ceva, mi-a spus că departamentul de marketing ţine o evidenţă a tipurilor de apeluri din diversele zone ale ţării. Mi-a cerut adresa şi numărul de telefon. După ce i le-am dat, mi-a spus:

„Permiteţi-mi să mă asigur că v-am luat datele corect”.

şi a repetat întocmai cele spuse de mine.

Simplul lui gest de a verifica adresa mi-a demonstrat că e mândru să-şi facă treaba într-un mod profesionist. De vreme ce şi-au instruit personalul cu atâta atenţie, probabil că General Foods chiar doreşte să facă totul bine.

E uşor să gândeşti:

„Ce mare scofală? Tipul a vrut să verifice adresa. De ce merită să menţionezi asta în cartea ta?”

Imaginea pe care o proiectaţi asupra celorlalţi şi asupra dumneavoastră înşivă este compusă din multe detalii mărunte. Imaginea companiei General Foods este construită din mesajele reclamelor, din culorile pe care le aleg designerii pentru etichetele pachetelor de cafea, din felul în care personalul centrului de relaţii cu clienţii vă răspunde la telefon şi chiar de modul în

care Jerry mi-a verificat adresa. Fiecare detaliu contribuie la imaginea generală.

Tehnica pe care a folosit-o Jerry pentru a confirma corectitudine adresei i-a transmis şi lui un mesaj. Mi-a spus că verifică „pentru a se asigura că a luat datele corect”. Mesajul pe care şi l-a transmis lui însuşi era următorul:

„Sunt un profesionist. Fac o treabă bună pentru că îmi dau osteneala să verific de două ori chiar şi un lucru simplu, cum ar fi o adresă poştală”.

De asemenea, am observat că exprimarea lui înlătura orice posibilitate ca eu să-mi închipui că-mi pune la îndoială capacităţile de comunicare. Dacă i-aş fi vorbit neclar şi aş fi molfăit cuvintele în timp ce mestecam gumă, Jerry ar fi putut să-mi spună:

„Vă înţeleg tare greu. Ar fi mai bine să verific, ca să fiu sigur că am înţeles ce aţi spus”.

Mi-ar fi putut cere să verifice adresa într-un mod uşor de interpretat ca o acuzaţie că nu vorbesc clar. Însă Jerry şi-a asumat întreaga responsabilitate privind preluarea adresei corecte.

Profesioniştii ca Jerry inspiră încredere şi respect prin tot ceea ce fac, chiar şi prin modul în care verifică o adresă.

Faceţi efortul suplimentar de a verifica felul în care comunicaţi cu ceilalţi, pentru a vă asigura că proiectaţi o imagine profesionistă. Iar felul în care faceţi aceasta trebuie să arate că vă asumaţi responsabilitatea pentru o comunicare clară.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Faceţi un mic efort suplimentar şi verificaţi dacă aţi înţeles corect. Procedaţi într-o manieră care arată că sunteţi răspunzător de obţinerea informaţiilor corecte.

În loc să spuneţi:

„E greu de urmărit ce spui – nu sunt sigur că am înţeles”, spuneţi:

„Vreau să verific dacă am înţeles bine”.

În loc să spuneţi:

„Cred că am înţeles. Dacă mă rătăcesc, o să-ţi dau telefon”, spuneţi:

„Hai să verificăm dacă am înţeles bine indicaţiile. Aşa voi fi sigur că ajung la timp”.

În loc să spuneţi:

„Cred că am ajuns la o concluzie. Bănuiesc că ne-am înţeles unul pe altul”, spuneţi:

„Haideţi să verificăm dacă am înţeles totul bine amândoi: să facem o recapitulare”.

CAP. 6.42. Nu acceptaţi ca răspuns un „nu” – sau un „da”.

Vecinii dumneavoastră v-au invitat la un grătar. Cu o zi înainte, le daţi telefon ca să ştiţi cu ce aţi putea contribui. Spuneţi cu voce tare:

„Pot să aduc şi eu ceva?”

Apoi spuneţi:

„Ce-ar fi cel mai bine să aduc?”

În care din cazuri se vede că vreţi într-adevăr să contribuiţi cu ceva? Ce întrebare se va solda cu răspunsul obişnuit – dar nu neapărat sincer – „Nimic, doar pe tine”?

Una dintre cele mai dificile sarcini cu care se confruntă orice consultant în vânzări este să-i înveţe pe vânzători să nu mai pună întrebări de tipul da/nu. Folosirea unor întrebări cu mai multe opţiuni şi cu final deschis poate scoate la lumină motivaţii de cumpărare.

Unul dintre clienţii mei vinde servicii de căsuţă vocală pentru posesorii de telefoane mobile. Aceste telefoane sunt extraordinare, cu condiţia să fii mereu disponibil să răspunzi. Majoritatea oamenilor le cumpără şi le folosesc pentru că în afacerile lor este esenţial „să fie în legătură”. De multe ori, în timp ce conduc, utilizatorii de mobile vorbesc la telefon, blocând astfel eventualele apeluri sosite, în afara cazului în care au o opţiune de „apel în aşteptare”. Cu alte cuvinte, deseori oamenii nu sunt disponibili tot timpul, aşa cum intenţionează atunci când investesc într-un telefon mobil.

Aici intră în joc căsuţa vocală. Cu ajutorul acestui serviciu, apelanţii sunt întâmpinaţi de vocea abonatului. Dacă în acel moment vorbeşte la telefon sau are telefonul închis, apelantul aude:

„Îmi pare rău, acum vorbesc la telefon sau nu sunt disponibil. Vă rog să lăsaţi un mesaj după semnalul sonor şi eu vă voi căuta cât de curând”.

Acest serviciu costă doar câţiva dolari pe lună şi sporeşte spectaculos valoarea serviciului oferit de telefoanele mobile, însă reprezentanţii clientului meu nu prea reuşeau să-l vândă.

Ce făceau ei? Puneau întrebări cu tip de răspuns da/nu.

„Vă interesează să vă abonaţi şi la un serviciu de postă vocală pentru telefonul dumneavoastră?”

Fireşte, majoritatea oamenilor refuzau, fără măcar să ştie despre ce era vorba. O dată ce aud refuzul unui potenţial client, majoritatea vânzătorilor se descurajează şi trec la clientul următor.

Clientul meu m-a angajat să-i instruiesc pe oamenii săi de la departamentul de vânzări prin telefon să vândă mai bine acest serviciu valoros. Punctul de plecare a fost să se concentreze asupra întrebărilor. După o scurtă sesiune de *brainstorming,* am colectat 20 de întrebări inteligente cu final deschis şi mai multe opţiuni, cum ar fi: „Cum folosiţi telefonul portabil în afacerea dumneavoastră?” şi „Când oamenii spun că nu vă găsesc la mobil, motivul este, în general, că nu vă aflaţi lângă telefon şi nu puteţi răspunde sau că deja vorbiţi la telefon şi sună ocupat?”

După ce au trecut de la întrebările da/nu la întrebările cu final deschis şi opţiuni multiple, volumul de vânzări a crescut de peste două ori. Mulţi dintre reprezentanţii firmei au raportat că după ce pun întrebarea potrivită, clienţii aleg imediat să folosească avantajele căsuţei vocale.

Puneţi întrebări pentru a obţine informaţii. Dacă folosiţi întrebări da/nu, nu obţineţi prea multe. Când doriţi informaţii bune, trebuie să puneţi întrebări bune.

Când prietenul dumneavoastră cel mai bun se întoarce acasă de la spital, după o operaţie simplă, vreţi să ştiţi dacă-i puteţi fi de ajutor. Dacă puneţi o întrebare da/nu:

„Pot să te ajut cu ceva?”

răspunsul va fi, probabil, nu. Pentru a-i putea oferi ajutorul dumneavoastră, folosiţi un alt fel de întrebare:

„Care e lucrul care ţi-ar plăcea cel mai mult să-l fac ca să te simţi bine?”

Faceţi-vă obiceiul de a înlocui întrebările da/nu cu întrebări cu final deschis şi mai multe opţiuni. Ele vă oferă informaţii mult mai valoroase, pe baza cărora puteţi acţiona.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Ori de câte ori puneţi cuiva o întrebare, întrebaţi-vă mai întâi pe dumneavoastră înşivă: „Este cumva o întrebare da/nu?” În caz afirmativ, înlocuiţi-o cu o întrebare cu mai multe opţiuni sau cu final deschis.

În loc să spuneţi:

„Pot să-ţi iau ceva când trec pe la magazin?”, spuneţi:

„Ce-aş putea să-ţi iau când trec pe la

magazin?”

În loc să spuneţi:

„Mă gândesc să-l angajez pe Mark la firma mea. Are cumva puncte tari sau slabe cu care trebuie să fiu la curent?”, spuneţi:

„Mă gândesc să-l angajez pe Mark la firma mea; de care dintre punctele lui tari sau slabe ar trebui să ţin cont?”

În loc să spuneţi:

„Vrei ca noul calculator să aibă anumite caracteristici?”, spuneţi:

„Ce caracteristici vrei să aibă noul calculator?”

În loc să spuneţi:

„Aveţi întrebări?”, spuneţi:

„Ce întrebări aveţi?”

CAP 6.43. Spuneţi lucrurilor pe nume!

Sunteţi la un interviu pentru o slujbă şi directorul de personal vrea să ştie ce realizări aţi avut la firma unde aţi lucrat înainte.

Spuneţi cu voce tare:

„E o întrebare foarte bună şi îmi pare bine că aţi pus-o. În primul rând, un lucru pe care aş vrea să-l spun este că, vorbind la modul general, în departamentul meu era o dezordine cumplită înainte să vin eu. Peste circa şase luni, lucrurile mergeau foarte bine”.

Apoi spuneţi:

„Realizarea de care sunt cel mai mândru

a fost reorganizarea departamentului pe care l-am condus. Era foarte dezorganizat când am fost promovat ca manager. În primele şase luni, am folosit un plan de acţiune în cinci faze, care a redus cu 30% munca de birou”.

Cine este candidatul mai interesant pentru orice post? Cine dă impresia că „bate şaua să priceapă iapa”?

Am asistat la întâlnirea unui client cu avocatul lui şi am fost surprins cât de puţin se spunea – şi în cât de multe cuvinte. Clientul voia să ştie dacă, din punct de vedere legal, avea voie să înregistreze convorbirile telefonice dintre angajaţi şi clienţi. Este o chestiune complicată, deoarece pot fi implicate atât legile din statul respectiv, cât şi cele federale. Răspunsul, totuşi, ar fi trebuit să fie ceva de genul „Da” sau „Nu”.

Însă avocatul îi dădea înainte:

„Este o problemă interesantă şi aş vrea să-mi spun punctul de vedere în această privinţă. Bineînţeles, trebuie să înţelegeţi că aceasta este doar părerea mea la momentul prezent. Aş înclina să cred – şi, desigur, nu trebuie să uitaţi că acest domeniu este supus unui număr de interpretări – că în mod normal se poate presupune că anumite considerente legale influenţează capacitatea patronului de a face acest lucru. Acum permiteţi-mi să vă întreb ceva. Aş vrea să ştiu dacă…”

Am încetat să mai ascult – şi clientul la fel. Nu înţeleg de ce avocatul nu putea să spună pur şi

simplu: „Da, dacă ai ton”. sau „Nu, sub nicio formă”. Sau: „Da şi nu: în cazul apelurilor către clienţii din alte state, legile federale, care sunt mai liberale, permit înregistrarea; pentru apelurile în cadrul aceluiaşi stat, nu puteţi sub nicio formă să înregistraţi convorbirile”.

Cred că dacă eşti plătit pe oră – deci, pe numărul de cuvinte – este avantajos să baţi câmpii o vreme. Probabil că toate glumele acelea cu avocaţi sunt bazate pe experienţele clienţilor. Fireşte, nu toţi sunt atât de logoreici. Avocatul meu merită tot respectul pentru răspunsurile lui clare şi concise. (Mulţumesc, Scott!)

Nu vreau să-i învinovăţesc pe avocaţi; o mulţime de oameni vorbesc mult fără să spună nimic. Voi enumera aici câteva dintre expresiile mele „preferate”, iar dumneavoastră probabil că puteţi adăuga zeci de alte exemple.

În acest moment. Asta vrea să spună „acum”? Am un partener de afaceri care foloseşte tot timpul această expresie. Singura justificare pe care am găsit-o este că, probabil, are impresia că sună mai interesant decât „acum”. Dar nu-i adevărat. Nu face decât „să se dea mare”, înlocuiţi expresia „la momentul acela” cu „atunci”. Ori de câte ori puteţi spune ceva cu cuvinte mai puţine şi mai simple, faceţi-o.

Pot să vă pun o întrebare? Tocmai aţi făcut-o! De ce să puneţi două în loc de una? La momentul potrivit, daţi-i drumul şi întrebaţi. Nu e

nevoie să cereţi voie ca să puneţi o întrebare.

Pot să vă întrerup? Un sondaj referitor la cele mai mari greşeli de comunicare ale americanilor, publicat în *USA Today,* plasează pe primul loc întreruperile inutile. Cea mai bună strategie este să-l lăsaţi pe celălalt să termine şi apoi să răspundeţi. Dacă cineva se abate de la subiect, este preferabil să vă spuneţi comentariul în mod politicos, fără a cere mai întâi permisiunea.

Sunt înclinat să cred... O luaţi pe ocolite. Spuneţi ceea ce credeţi, fără a vă crea mai întâi o „plasă de siguranţă” pentru cazul în care părerea dumneavoastră se dovedeşte nepopulară sau greşită.

Aveam de gând să spun... Această expresie nu înseamnă nimic şi poate submina impactul a ceea ce are de gând să spună persoana. Sună ca şi „Era doar un gând şi poate că nu merită să-l dezvălui, dar cred că o voi face oricum, aşa că iată ce voiam să spun”.

Un fel de... Există o categorie întreagă de calificative vagi, care diminuează impactul a ceea ce vreţi să spuneţi. Aceste calificative nedefinite nu au niciun sens: daţi-le deoparte!

Pot să întreb cine sună? În timpul unui zbor către o conferinţă din Canada, am stat lângă Gene Monroe, vicepreşedinte al firmei *Huntsville* din Alabama, cel mai mare comerciant de echipamente pentru afaceri. M-a văzut lucrând la manuscrisul acestei cărţi şi m-a întrebat despre ce e vorba. De îndată ce i-am răspuns, mi-a zis:

„Nu-mi place deloc când cineva mă întreabă dacă mă poate întreba cine sunt. Întotdeauna spun nu. Asta chiar îi dă peste cap. De ce pun întrebarea dacă nu sunt pregătiţi să înfrunte răspunsul?”

Secretarele par să nu acorde prea multă atenţie întrebărilor privind identitatea apelanţilor. Dacă sunteţi întâmpinat cu „Pot să întreb cine-l caută?”, iar mai târziu secretara revine şi vă informează că şeful e într-o şedinţă, nu bănuiţi imediat că aţi fost estimat drept „nu suficient de important” pentru a vorbi cu acea persoană? O metodă mult mai eficientă şi mai amabilă este să-i explicaţi apelantului avantajele: „Lăsaţi-mi, vă rog, numele dumneavoastră, ca să-i spun că l-aţi căutat sau să vă sune el”.

Eu aş spune... Aţi spune? De ce n-o spuneţi pur şi simplu? Fraza dumneavoastră depinde cumva de un „dacă”? La ce foloseşte condiţionalul?

Puteţi să-mi dictaţi numele pe litere? Una dintre preferatele mele! întotdeauna sunt tentat să răspund: „Da. De fapt, am învăţat asta cu mulţi ani în urmă şi mă pricep destul de bine”. Ceea ce vreţi să ştiţi de fapt este cum se scrie numele meu, aşa că vă recomand să puneţi corect întrebarea, cu amabilitate: „Vă rog, dictaţi-mi numele dumneavoastră pe litere”.

În afaceri, e mare nevoie de conversaţii concise şi la obiect. Gândiţi-vă la taxele telefonice,

la hârtia, afişele şi timpul petrecut la calculator pe care le-am putea economisi dacă oamenii ar spune direct ceea ce vor. Cât despre întruniri! Sunt un susţinător al întrunirilor ţinute în picioare. Am auzit manageri înzestraţi cu un bun-simţ al economiei spunând că înaintea şedinţelor de rutină cu angajaţii ar trebui scoase toate scaunele din sală. E foarte uşor să te obişnuieşti cu o şedinţă lungă, ascultându-i doar cu o ureche pe câţiva indivizi care bat câmpii. Puteţi să staţi confortabil pe scaun între 60 şi 90 de minute; puteţi sta în picioare doar jumătate din acest timp. Oamenii trec mai repede la subiect atunci când stau în picioare.

Pe lângă economia de timp, un fel de a vorbi concis şi hotărât îi inspiră încredere ascultătorului. Când folosiţi o mulţime de cuvinte inutile, daţi impresia că vreţi să ascundeţi ceva sau că nu sunteţi chiar sigur de ceea ce spuneţi.

Angajaţii de la *Pacific Bell* sunt instruiţi să consolideze deciziile de cumpărare ale clienţilor prin fraze ferme, orientate pe avantaje.

În loc să spună:

„Cred că vi se va potrivi destul de bine. Să sperăm că acest serviciu vă va oferi ceea ce doriţi”, instructorii subliniază importanţa faptului de a folosi fraze neechivoce:

„Va fi cum nu se poate mai potrivit pentru dumneavoastră. Veţi vedea că este exact serviciul de care aveţi nevoie”.

Expresia „să sperăm”, în sine, distruge orice

şansă de a da impresia unui vorbitor hotărât:

„Să sperăm că asta va schimba lucrurile”.

nu oferă prea multe speranţe. E mult mai eficient să spuneţi:

„Asta vă va îmbunătăţi situaţia”.

Un om care foloseşte un limbaj pozitiv nu este rece, neprietenos, zgârcit la vorbă şi nici nu foloseşte un stil de comunicare mecanic. Este o persoană care renunţă la vorbăria inutilă, spune ceea ce are de spus şi merge mai departe.

Există o mare diferenţă între a îmbărbăta cu răbdare un prieten aflat la necaz şi a pune o întrebare sau a sublinia un lucru într-o conversaţie de afaceri. Un om cu un limbaj pozitiv este flexibil şi foloseşte un stil de comunicare adecvat situaţiei.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Fiţi sigur de ceea ce vreţi să spuneţi şi spuneţi-o!

În loc să spuneţi:

„Un lucru pe care aş vrea să-l spun este...”, spuneţi-l!

În loc să spuneţi:

„Aveţi ceva împotrivă să vă pun o întrebare?”, puneţi-o!

În loc să spuneţi:

„Ei bine, vorbind la modul general, un lucru pe care sunt înclinat să-l cred este că...”, spuneţi:

„Cred că...”

CAP. 7 CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

Spun adevărul

Oamenii care folosesc un limbaj pozitiv preţuiesc integritatea. Persoanele necinstite consideră, uneori, că obţin mai multe recompense în viaţă decât cei care sunt întotdeauna sinceri. Aceşti oameni trişează pentru a cumpăra fericirea. Deşi bogăţia tangibilă ne poate ajuta să fim fericiţi, lucrurile materiale nu sunt indicii ale adevăratului succes. Mulţi dintre cei mai bogaţi oameni din lume sunt nişte epave din punct de vedere emoţional. În final, „oamenii de treabă” câştigă întotdeauna. Cunoaşteţi vreun om necinstit care să fie cu adevărat fericit?

Oamenii cu un limbaj pozitiv vă transmit deplina lor onestitate prin aceea că nu folosesc „declaraţii de integritate” cum ar fi „Ca să-ţi spun drept”. Când cineva spune „Ca să fiu sincer cu tine...”, nu-i aşa că vă gândiţi: „Vrea să spună că de obicei nu e sincer?”

În capitolele care urmează, vi se vor reaminti imensele avantaje ale faptului de a fi tot timpul cinstit. De asemenea, veţi vedea cât este de dificil să ascunzi orice urmă de necinste. O persoană cu un limbaj pozitiv îşi afirmă în mod constant integritatea prin felul în care îşi alege expresiile şi maniera de a vorbi.

CAP. 7.44. Ca să fiu sincer...

Tocmai aţi făcut cunoştinţă cu un consultant în materie de investiţii care vrea să vă câştige încrederea şi să-i fiţi client. Dumneavoastră îl chestionaţi în legătură cu propriul portofoliu de investiţii, iar el răspunde:

„Ştii, trebuie să-ţi spun adevărul, ca să fiu sincer...”

Nu ştiţi încotro s-o luaţi mai repede la fugă!

În prima noastră convorbire, domnul M., un organizator care mi-a programat o serie de seminarii publice în Poughkeepsie, mi-a spus:

„Vrem să închiriem pentru programul tău noua clădire a Operei Bardavon. Trebuie să-ţi spun adevărul: putem vinde 1.000 de locuri pentru fiecare dintre cele trei seminarii”.

Când cineva precede fraze presupuse a fi sincere cu expresii de genul „Trebuie să-ţi spun adevărul...”, întotdeauna devin circumspect. Dacă un om este cinstit, dacă este sută la sută integru, de ce să-mi mai explice că o să-mi spună adevărul?

Cu o lună înainte de data programată pentru seminarii, m-a sunat ca să-mi explice că biletele se vindeau foarte prost:

„Ca să fiu complet sincer cu tine, informaţiile noastre de marketing de pe calculator nu erau tocmai corecte şi poate fi nevoie să reîncepem de la zero. Am putea amina programul cu două

săptămâni?”

O particularitate pe care am observat-o la acest organizator era că nu avea un număr de telefon acasă. Dacă în ultima clipă cursa cu care trebuie să merg la o conferinţă se amână, vreau să-l pot contacta pe planificatorul întâlnirii. După domnul M., casa era refugiul său; îi ajungeau telefoanele pe care le primea în orele de lucru. Mai târziu, am aflat că nici nu avea o casă. Locuia în subsolul casei părinţilor să-i şi folosea telefonul lor! Cam atât despre acest mare „organizator”.

De fiecare dată când îi ceream o estimare exactă a numărului de persoane din public, răspunsul lui era evaziv:

„Sincer vorbind, se poate întâmpla orice. S-ar putea ca vânzările să crească în ultimul moment. Nu-ţi face griji, vom invita elevii de la o şcoală din cartier ca să umplem locurile rămase libere”.

În cele din urmă, sosi şi ziua cea mare! Julie şi cu mine ne-am dus la New York şi am fost luaţi din faţa hotelului nostru din Manhattan cu o limuzină închiriată, aflată într-o stare destul de jalnică. Domnul M. îşi ceru scuze:

„Îmi pare rău că a trebuit să vă iau cu maşina aceea. Din nefericire, ca să-ţi spun adevărul, astăzi elicopterul companiei e ocupat, fiindcă l-am dus pe unul dintre clienţii noştri să vadă oraşul”.

(Mai târziu am aflat că el şi firma lui nu aveau nici măcar un automobil, darămite un elicopter.)

„Bine”, am spus, *„deci seminariile încep mâine dimineaţă. Câte bilete ai vândut până la*

urmă?”

„A, păi, ca să fiu sincer... nu ştiu cifra totală, dar ca să-ţi spun adevărul, se pare că o să fie cam două sute de persoane”.

„La fiecare dintre cele trei seminarii?”

„Nu, la toate trei la un loc”.

„Să nu-mi spui că ai închinat o sală de operă cu 1.000 de locuri şi că la fiecare seminar or să fie mai puţin de o sută de oameni! Va da impresia că programul e un eşec”.

„Nu-ţi face griji, am mutat seminariile în sala de şedinţe a unui hotel din apropiere, care are exact dimensiunea potrivită”.

În dimineaţa următoare, am intrat în sala de şedinţe ca să-mi pun la punct notiţele şi să aranjez retroproiectorul. Erau doar 25 de locuri. S-a dovedit o sală potrivită, pentru că domnul M. vânduse doar 18 bilete!

Înţelegerea mea cu organizatorul specifica, printre altele, ca suma ce mi se cuvenea pentru seminarii să-mi fie plătită înainte de începerea programului. Când i-am cerut cecul, a început să se bată peste buzunare.

„Ca să-ţi spun adevărul, cred că mi-am uitat carnetul de cecuri”.

Conversaţiile mele cu domnul M. au devenit nişte spectacole interesante în sine. Începuse să-mi placă jocul: eu îi ceream un răspuns simplu şi cinstit, apoi îl ascultam cum se chinuie să stoarcă o expresie care dădea la iveală lipsa lui înnăscută de onestitate.

Am început să-mi prezint primul seminar fără banii ce mi se cuveneau şi i-am explicat că nu-l voi începe pe al doilea până când nu se duce la bancă şi nu-mi aduce un cec.

Am fost surprins când, la sfârşitul celor trei ore ale primului seminar, s-a întors cu cel mai bizar cec pe care-l văzusem vreodată. Deşi nu avea niciuna dintre obişnuitele informaţii pretipărite referitoare la cont, pe el erau mâzgălite trei semnături diferite, precum şi o „etichetă de certificare” ataşată de colţul din stânga-sus. Părea o hârtie contrafăcută, ca şi cum domnul M. i-ar fi spus unui prieten funcţionar la bancă:

„Uite, ca să fiu sincer cu tine, acest vorbitor vrea un cec certificat, dar ca să-ţi spun adevărul, nu voi avea fondurile necesare până la sfârşitul zilei. Ai putea să iei unul dintre cecurile acelea necompletate, să-i pui nişte ştampile, să mâzgăleşti nişte semnături şi să-i lipeşti o etichetă, ca să pară chiar oficial?”

În dimineaţa următoare, după ce am terminat cele trei seminarii la care participaseră în total mai puţin de 100 de persoane (doar cu puţin sub estimările „cinstite” ale domnului M., care-mi promisese 3.000 de persoane), m-am dus la trei sucursale ale băncii care emisese cecul acela dubios. Toţi funcţionarii s-au uitat la el cu neîncredere şi mi-au spus că nu mai văzuseră niciodată un asemenea cec. Nimeni nu-mi dădea bani pe el.

Trist, dar adevărat. Oamenii complet sinceri sunt foarte rari. Gândiţi-vă la toate persoanele pe care le cunoaşteţi. Sunt câteva care fac întotdeauna ceea ce au promis, spun întotdeauna adevărul şi în care poţi avea deplină încredere. Şi sunt multe persoane a căror onestitate este mult sub valoarea ideală de 100%.

Chiar şi oamenii cu un înalt simţ al eticii personale folosesc „declaraţii de integritate”. Este un obicei uşor de schimbat – şi chiar merită efortul.

Luaţi-vă angajamentul de a avea un comportament total onest şi arătaţi asta prin limbajul dumneavoastră. Eforturile de a vă crea reputaţia unui om integru 100% vă vor aduce recompense care vor dura o viaţă întreagă. Ceilalţi vor fi mult mai dispuşi să lucreze cu dumneavoastră şi să vă acorde încrederea lor; în plus, veţi trăi sentimentul respectului de sine pe care vi-l conferă faptul de a şti că sunteţi un om cu un caracter ferm.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Când tot ceea ce spuneţi **este** în întregime onest, nu e nevoie să-i anunţaţi pe ceilalţi că sunteţi pe cale să spuneţi adevărul. Renunţaţi la „declaraţiile de integritate”, care sugerează că nu sunteţi întotdeauna sincer şi deschis.

În loc să spuneţi:

„Ca să fiu complet sincer…”

FIŢI complet sincer.

În loc să spuneţi:

„Ştii, ca să-ţi spun adevărul...”, **spuneţi ÎNTOTDEAUNA adevărul**

Cap.7.45. Spuneţi nu!

Un coleg de serviciu vă roagă să-l ajutaţi la un proiect. Dumneavoastră sunteţi ocupat până peste cap cu propriile sarcini de serviciu şi n-aveţi timp. Dar nu vreţi să vă dezamăgiţi colegul.

Spuneţi cu voce tare:

„John, sunt îngrozitor de ocupat cu propriile mele treburi, dar cred că aş putea încerca să te ajut. Nu ştiu dacă o să reuşesc, dar o să încerc şi să văd ce pot face”.

Apoi spuneţi:

„John, trebuie să mă ocup de propriile mele proiecte şi nu te pot ajuta acum. Ai putea să-l rogi pe Tony. El e în temă cu treburile din departamentul tău”.

În care caz sunt şanse să vă pară rău mai târziu? Care este abordarea mai sinceră?

În general, colegilor mei de breaslă nu le place când clienţii le filmează prezentările. Atunci când le permit acest lucru, în mod normal cer o sumă apreciabilă. Vorbitorii profesionişti vor să evite obişnuitul coşmar în care clientul le înregistrează prezentarea cu un echipament de proastă calitate, îi prinde într-o zi proastă şi apoi

distribuie casetele neprelucrate. Acestea ar putea fi văzute de mii de oameni, care, din simplul motiv că au văzut o casetă proastă, vor ajunge la concluzia că vorbitorul nu e prea grozav.

În mai 1990, mi-am lăsat acasă soţia şi fiica nou-născută şi m-am dus la Detroit ca să ţin o conferinţă gratuită. Un membru al personalului meu (de atunci nu mai este!!) căzuse de acord cu un organizator să nu se perceapă nicio taxă, deşi nu era vorba de o organizaţie non-profit – singura situaţie în care ţin discursuri gratuite.

Dar eu vreau să mă ţin de cuvânt; deşi clientul nu era o organizaţie non-profit, asistentul meu îi promisese un discurs gratuit, iar eu i-am onorat promisiunea. Nu respinsesem de la început înţelegerea şi îmi luasem un angajament.

În săptămâna dinaintea prezentării, m-a sunat organizatorul şi a menţionat ca din întâmplare că el înregistrează toate programele pentru scopuri promoţionale. În loc să-mi ceară permisiunea, a folosit un truc specific vânzătorilor şmecheri şi manipulatori: „Nu-i nicio problemă, nu-i aşa?” În loc să-i spun ce simţeam cu adevărat, i-am zis că e OK. A fost de acord să-mi dea singura casetă originală şi să folosească scurte secvenţe din copia sa exclusiv în scopuri promoţionale.

Imediat după ce am închis, vocea mea interioară îmi spuse:

„Stai puţin, de ce eşti de acord cu asta? în primul rând, nu vrei să ţii acest discurs gratuit; e ceva putred în toată povestea asta”.

Când am ajuns la hotelul Sheraton Southfield din Detroit, am descoperit exact lucrul pe care-l bănuiam: o operaţiune cu un buget foarte restrâns. Organizatorul aranja scaunele şi mesele şi se ocupa personal de detaliile logistice. Dar în momentul acela nu mai puteam da înapoi. O dată ce am ajuns la locul faptei, sunt dator faţă de public. Ştiam că 650 de oameni aşteptau cu nerăbdare evenimentul din acea seară.

Cu o oră înainte de începerea conferinţei, în sală intră un tânăr pe nume Charlie, ducând cu el o cameră video. Era prietenul de o viaţă al organizatorului şi se oferise să-i înregistreze toate seminariile în schimbul unor bilete gratuite.

Programul în sine a decurs foarte bine. Publicul era atent şi receptiv, „echipa video” nu ne-a deranjat, iar eu m-am simţit foarte bine. În încheiere, am primit ovaţii entuziaste, am dat autografe pe o mulţime de cărţi şi am văzut cum sute de oameni fericiţi se îndreptau spre casă, nerăbdători să pună în practică ideile de la seminar.

Când personalul hotelului începu să strângă scaunele şi mesele, i-am cerut lui Charlie caseta. A părut surprins şi mi-a spus că era a lui, dar s-a oferit să-mi facă o copie. I-am spus cu fermitate că era caseta mea şi i-am povestit despre înţelegerea cu organizatorul. Mi-a spus: „Nu, eu păstrez originalul. Este caseta mea, dar dacă vrei, pot să-ţi dau o copie”.

Charlie nu era deloc un tânăr timid şi insista

cu foarte multă convingere că acea casetă video originală era proprietatea lui. Eu insistam că nu era.

Apoi Charlie lansă acuzaţia de ipocrizie:

„Tocmai ţi-am ascultat seminarul, am auzit nişte idei extraordinare şi te-am admirat pentru felul tău minunat de a comunica. Dar acum mi se pare că felul în care comunici cu mine nu se potriveşte deloc cu ceea ce ai spus în discursul tău”.

Charlie avea perfectă dreptate. După câteva minute de conversaţie tensionată, mă prinsese cu mâţa-n sac. Felul în care vorbeam nu se potrivea cu ceea ce spusesem pe scenă. Prin urmare, am avut un schimb de cuvinte extrem de neplăcut. Deşi nu ţipasem unul la celălalt, îi cerusem să-mi dea caseta ca s-o calc în picioare şi să terminăm odată cu discuţia referitoare la proprietarul ei.

Tonul convorbirii noastre s-a schimbat numai după ce i-am răspuns la acuzaţia de ipocrizie:

„Charlie, ai dreptate. N-am comunicat bine cu tine. Nu am fost cinstit. Iată adevărul: simt că se profită de mine. În primul rând, nu voiam ca seminarul să fie filmat. Am aflat doar acum câteva zile că vei fi aici şi ar fi trebuit să insist să respectăm regulile mele obişnuite, conform cărora permit înregistrarea doar cu echipament profesional şi contra unei taxe suplimentare. Nu mi-a plăcut în nicio privinţă povestea asta cu înregistratul şi cred că ar fi trebuit să o

interzic de la bun început”.

Charlie se relaxa şi zâmbi: „Acum înţeleg”, spuse el. „Ar fi trebuit să-mi spui asta de la bun început”.

În cele din urmă, am căzut de acord să-mi trimită caseta originală după ce urma să facă o copie în scopuri exclusiv promoţionale. L-am chemat pe organizatorul seminarului şi am discutat înţelegerea împreună, în final, am reuşit să ne înţelegem prieteneşte.

Lecţia era evidentă. Când nu vreţi să spuneţi „da”, nu o faceţi. Eu spusesem „da” – iar asta a avut ca rezultat o atmosferă tensionată şi un acces de rea-voinţă. Dacă mi-aş fi respectat convingerile de la bun început, aş fi putut evita întreaga confruntare.

Atunci când cădeţi de acord, fără tragere de inimă, să faceţi un lucru pe care de fapt nu vreţi să-l faceţi, aproape întotdeauna vă va părea rău mai târziu. Dacă nu sunteţi sigur că vreţi să-l faceţi, cel mai bine este să refuzaţi.

În timp ce pregăteam manuscrisul acestei cărţi, o vecină m-a sunat şi m-a rugat să o ajut cu un „mic proiect”. Voia s-o ajut să-i scrie o scrisoare persoanei care se ocupa cu proiectele imobiliare în cartierul nostru. Pe mine mă preocupă chestiunile de acest gen şi am adus deja numeroase contribuţii grupului din cartierul nostru. Am fost tentat să accept şi să scriu scrisoarea în locul ei. Dar mi-am dat seama că dacă m-aş fi întâlnit cu ea, aş fi citit schiţa scrisorii

şi aşa mai departe, „micul proiect” mi-ar fi luat cel puţin două ore din timpul dedicat cărţii, care era mult mai important. Aşadar, i-am spus:

„Sandy, acum toată atenţia mea este concentrată asupra noii mele cărţi. Ştiu că te vei descurca foarte bine şi singură cu scrisoarea. Nu te voi ajuta să o scrii”.

M-am simţit atât de bine după ce refuzasem! N-am avut intenţia să fiu nepoliticos sau necooperant. Pur şi simplu am tras linia.

Toţi ne asumăm sarcini şi corvezi pe care nu dorim cu adevărat să ni le asumăm. Prin urmare, de obicei muncim fără tragere de inimă, ne simţim prost şi ne pare rău că am acceptat. Dacă asta simţiţi cu adevărat, este mult mai bine să spuneţi nu.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Înainte de a accepta să faceţi un lucru despre care nu sunteţi pe deplin sigur că vreţi să-l faceţi, acordaţi-vă un timp de gândire. Vedeţi dacă puteţi să-l faceţi ca lumea, dacă vă face plăcere şi dacă nu cumva va fi nevoie să intre rupeţi alte treburi mai importante. Dacă decizia dumneavoastră este că nu vreţi cu adevărat să faceţi acel lucru, spuneţi nu.

În loc să spuneţi:

„Ştii, nu prea am timp să te ajut, dar să văd, poate găsesc o oră sau două pentru tine”, spuneţi:

„Nu, îmi pare rău. Ar fi mai bine să ceri

ajutorul cuiva care se poate implica deplin”.

În loc să spuneţi:

„Oh, e o onoare pentru mine, nu prea ştiu ce să spun. Nu sunt sigur, dar cred că voi putea lucra în comitet”, spuneţi:

„Vă mulţumesc că mă onoraţi cu această invitaţie. O să-mi evaluez cu atenţie îndatoririle de la lucru şi celelalte angajamente şi vă dau un răspuns până la sfârşitul zilei”.

În loc să spuneţi:

„Nu prea vreau, dar cred că o să accept”, spuneţi:

„Nu. Apreciez că m-ai întrebat”.

Cap.7.46. Nu spuneţi niciodată „întotdeauna”.

După ce noua dumneavoastră violetă de Africa s-a uscat, aşa cum s-a întâmplat acum două săptămâni cu feriga de Boston şi cu filodendronul, v-aţi mai cumpărat nişte plante pentru camera de zi. Spuneţi cu voce tare:

„Toate plantele pe care încerc să le cresc se usucă. Nu reuşesc niciodată să ţin o plantă în viaţă mai mult de o lună”.

Apoi spuneţi:

„Unele dintre plantele pe care le cresc rămân sănătoase o vreme, apoi nu ştiu ce se întâmplă cu ele. O să caut o carte despre îngrijirea plantelor de apartament ca să-mi

dau seama ce trebuie să fac”.

Ce versiune dă impresia că sunteţi gata să renunţaţi şi să cumpăraţi flori artificiale? Care dintre ele arată că vreţi să vă îmbunătăţiţi performanţele?

Vedeam cum farfuria ei se înclină treptat – mai întâi la 10 grade, apoi la 15, apoi la 20. Nunta avea loc la un club de iahting, ceea ce nu justifica însă situaţia; ne aflam la ţărm, în sala de petreceri a clubului, şi stăteam amândoi la coadă la bufet. Era o femeie la vreo 60 de ani, încă atrăgătoare şi plină de viaţă. Farfuria ei era plină cu creveţi, friptură de vacă, salată de macaroane şi, din cine ştie ce motiv, un mic morman de arahide sărate. Aştepta ca barmanul să-i toarne şampania şi era atât de concentrată asupra acestui lucru, încât farfuria ei se înclina periculos. Când ajunse la 25 de grade, primele arahide începură să se rostogolească spre mine; deja îmi închipuiam întregul amestec scurgându-se din farfurie direct peste pantofii mei.

„Mă scuzaţi, vi se varsă mâncarea din farfurie”.

„O, nu-ţi face griji pentru mine. Întotdeauna vărs totul sunt aşa de stângace! Probabil că o să vărs şi şampania asta aşa fac mereu”.

Deşi rostită în glumă, remarca ei autodefăimătoare. m-a făcut să mă gândesc că nu stătea prea bine cu stima de sine Probabil spune că întotdeauna încurcă lucrurile – indiferent dacă

vorbeşte despre gătit, despre jucatul la bursă sau orice altă activitate. Chiar dacă părea o persoană drăguţă, mi-a părut rău pentru femeia aceea. N-avea o părere prea bună despre ea însăşi.

Ştiţi cât este de neplăcut să te afli în preajma unui cuplu cu probleme în căsnicie. După ce beau două pahare, încep să reverse asupra celorlalţi dezgustul faţă de partener.

„Dacă n-am fi întârziat atât din cauza ei, te-aş fi putut ajuta cu grătarul. Niciodată nu e gata la timp. Întotdeauna întârzie”.

„Eu? El a rătăcit cheile de la maşină, întotdeauna le pierde. De fapt, mereu pierde totul. La prima noastră întâlnire, a pierdut biletele pentru concert”.

Vreţi să-i opriţi, dar e prea târziu. Deja s-au scufundat în lumea generalităţilor greşite: „Întotdeauna”, „niciodată”, „totul”, „nimic”.

Afirmaţiile universale sunt rareori adevărate şi prea puţin constructive. E posibil ca el să piardă **întotdeauna** cheile şi **tot** restul? Oare femeia care stătea la coadă la petrecere **întotdeauna** varsă **totul**?

Când vreţi să eliminaţi expresiile universale din vocabularul dumneavoastră, cel mai bine este să începeţi cu dumneavoastră înşivă.

„Nu-mi vine să cred că mi s-a întâmplat din nou! De fiecare dată când tipăresc ceva de pe calculator, uit să trec de la imprimanta matricială la imprimanta laser. Niciodată nu-mi aduc aminte.

Ce se întâmplă cu mine?”

Acest abuz asupra dumneavoastră înşivă nu vă ajută cu nimic să schimbaţi situaţia. Este mult mai productiv să înlocuiţi expresiile universale cu termeni mai precişi:

„Uneori uit să setez calculatorul la cealaltă imprimantă. Mă străduiesc să-mi aduc aminte şi nu reuşesc mereu. Acum mă voi concentra să aleg imprimanta corectă”.

Indiferent dacă vă comentaţi propriul comportament sau comportamentul altcuiva, eliminaţi termenii universali nepotriviţi şi înlocuiţi-i cu descrieri precise ale situaţiei reale. Astfel, vă faceţi dreptate şi-i încurajaţi pe ceilalţi să coopereze cu dumneavoastră.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Fiţi atent la termenii universali cum sunt „întotdeauna”, niciodată”, „totul” sau „nimic”, mai ales când îi folosiţi pentru a critica realizările altcuiva sau chiar pe ale dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Niciodată nu ţin minte numărul tău de telefon”, spuneţi:

„Uneori mi-e greu să-mi amintesc numărul tău de telefon, aşa că îl voi nota în agendă”.

În loc să spuneţi:

„Întotdeauna ajungi prea în faţă când bagi maşina în garaj. Chiar nu eşti în stare să o garezi

ca lumea?”, spuneţi:

„Atunci când îmi laşi suficient loc în faţa maşinii, mi-e mult mai uşor să ajung la bancul de lucru. Apreciez asta”.

În loc să vă spuneţi:

„De fiecare dată când încerc să negociez cu el, iese prost, întotdeauna ajung într-o poziţie dezavantajoasă şi nu sunt tratat corect”, spuneţi:

„Uneori, tehnicile mele de negociere nu mă conduc la un rezultat pozitiv. Data viitoare voi folosi o altă abordare”.

Cap 8 CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

Revin asupra lucrurilor de bază

M-a fascinat fenomenalul succes al cărţii lui Robert Fulgham, *Everything I Need to Know I Learned in Kindergarten (Tot ce era nevoie să ştiu am învăţat la grădiniţă).* E cum nu se poate mai adevărat. Winston Churchill avea dreptate atunci când a spus: „Toate lucrurile măreţe sunt simple...”

Până în acest punct al cărţii, v-aţi spus, probabil, de nenumărate ori: „Tehnicile astea sunt atât de simple!” Într-adevăr, sunt simple. Oamenii cu un limbaj pozitiv nu se prea pricep să complice lucrurile: nu folosesc niciun fel de trucuri savante. Au grijă să vorbească pozitiv, să exprime aprecieri, să fie optimişti, să-şi asume responsabilitatea, să fie cooperanţi, să spună exact ceea ce vor şi să

exprime adevărul.

Cam asta-i tot; mai sunt încă trei lucruri de bază: *rostiţi corect numele persoanelor, spuneţi „Te rog” şi „Mulţumesc” şi cereţi-vă scuze atunci când greşiţi.*

Această ultimă secţiune nu are nevoie de niciun fel de introducere. Dacă nu aplicaţi cu perseverenţă cele 46 de tehnici precedente, dar aveţi grijă să le folosiţi întotdeauna pe acestea trei, veţi fi cu mult înaintea majorităţii. Oamenii cu un limbaj pozitiv nu uită lucrurile de bază.

Cap.8.47. Jocul de-a numele

În timp ce aşteptaţi să fiţi condus la locul dumneavoastră, cineva se ridică de la masă şi se îndreaptă spre dumneavoastră. Parcă-l ştiţi de undeva, dar nu vă aduceţi aminte numele lui.

Spuneţi cu voce tare:

„Îmi pare foarte rău. Ştiu că ar trebui să-mi aduc aminte numele dumneavoastră, dar pur şi simplu nu reuşesc”.

Acum spuneţi:

„Îmi pare bine că vă văd, eu sunt...”

Care e versiunea ce emană mai multă încredere în relaţiile sociale? Care frază aparţine unui om sigur pe el şi care unui om slab?

Făceam cumpărături la un magazin cu articole de birou şi încercam diverse stilouri, când apăru o femeie care mi-era cunoscută şi spuse:

„Bună! Cred că te ştiu de undeva”.

De obicei, mă simt prost atunci când nu-mi aduc aminte numele cuiva. Rostesc la repezeală una dintre vechile scuze, „ca să nu rănesc sentimentele”. Dar ca să fim realişti, nici măcar un expert în memorie nu-şi aminteşte numele tuturor persoanelor. Cu atât mai puţin dumneavoastră şi cu mine. Când aţi uitat numele cuiva, renunţaţi la vorbăria inutilă, nu vă înjosiţi şi spuneţi întotdeauna adevărul.

Mi-am dat seama că nu pot să-mi amintesc numele femeii. Tocmai când deschideam gura, pregătindu-mă să spun:

„Te rog, adu-mi aminte cum te cheamă”, ea mi-o luă înainte:

„George, sunt Sandy Wilson de la PNSA. Îmi pare bine că te văd”.

Fireşte! O ştiam pe Sandy şi vorbisem cu ea de câteva ori, la telefon şi la întâlniri. Abordarea ei m-a scutit de postura penibilă de a-i spune că uitasem cine este.

Am sărit peste obişnuitele schimburi de cuvinte privind numele şi am reînnoit cunoştinţa foarte repede. Am simţit că o respect pe Sandy pentru că luase iniţiativa.

Când aveţi de-a face cu oamenii, numele sunt importante. Din fericire, când participaţi la o întrunire, delegaţii poartă, de obicei, ecusoane cu numele lor. Puteţi să aruncaţi o privire discretă (aşa cum fac şi ei, de altfel) şi să vă reîmprospătaţi

memoria, poate chiar să daţi impresia că v-aţi amintit singur numele. Dar, în viaţa reală, de multe ori trebuie să întrebaţi.

Un secret al dezvoltării relaţiilor cu ceilalţi oameni constă în a le cunoaşte şi a le folosi numele. Dale Carnegie ne-a reamintit, cu mult timp în urmă, că pentru fiecare dintre noi propriul nume este cel mai dulce sunet, în orice limbă ar fi rostit. Am auzit cu toţii că talentul de a ţine minte şi de a folosi numele persoanelor poate fi un avantaj extraordinar în afaceri. Puteţi excela cu uşurinţă în cele mai obişnuite trei situaţii legate de nume: când aţi uitat numele persoanei, când persoana l-a uitat pe al dumneavoastră şi când vă întâlniţi pentru prima oară (şi încă n-aţi avut timp să uitaţi).

1. *Nu vă pierdeţi cu firea fiindcă aţi uitat un nume.* Cea mai bună metodă de a reacţiona atunci când aţi uitat numele cuiva este foarte simplă. Acceptaţi situaţia! Aţi uitat un nume – ei şi? De ce să vă faceţi griji pentru asta? S-ar putea ca şi cealaltă persoană să-l fi uitat pe al dumneavoastră, precum şi multe altele.

Data următoare când vă aflaţi la o petrecere, daţi peste un fost client sau coleg la aeroport ori staţi la coadă în spatele unui vecin pe care l-aţi cunoscut de curând, spuneţi:

„Te rog, spune-mi din nou cum te cheamă”.

Asta-i tot. Direct, amabil şi pozitiv. Evitaţi acea explicaţie încâlcită şi neplăcută: „Îmi pare

foarte rău, dar nu-mi aduc aminte cum te cheamă, deşi numele îmi stă pe limbă”. Lăsaţi jena la o parte. Nu e nimic nedemn sau dizgraţios în această situaţie. Aţi uitat numele cuiva. Vreţi să vi-l reamintească. Punct.

2. *Iar dacă bănuiţi că l-a uitat pe al dumneavoastră...*

Oamenii siguri pe ei, încrezători şi puternici se prezintă atunci când vă văd. Chiar dacă sunt şanse să vă aduceţi aminte cum îi cheamă, ei vă uşurează sarcina, încep conversaţia cu o strângere de mână şi cu vorbe ca acestea: „Sunt Heather White. Ne-am întâlnit anul trecut la conferinţa de la Nashville. Îmi pare bine să te revăd”.

Atunci când vedeţi pe cineva care s-ar putea să vă fi uitat numele, cea mai bună metodă este să spuneţi:

„Bună, sunt... îmi pare bine că te văd”.

Această abordare are un avantaj suplimentar: probabil că respectivul va răspunde cu propriul său nume, deci în caz că l-aţi uitat, aveţi acoperire.

3. *Când îl auziţi, folosiţi-l.*

Majoritatea oamenilor nu **uită,** de fapt, numele celorlalţi, ci nu reuşesc să şi le amintească pe moment. Cum numele sunt esenţiale în crearea şi consolidarea relaţiilor, merită să faceţi câteva lucruri simple, prin care să vă îmbunătăţi tehnicile de memorare a numelor. Lucrul cel mai simplu este să folosiţi un nume imediat ce l-aţi auzit.

Un vânzător fără prea mare succes mi-a spus

o dată:

„Da, George, am avut mare succes în vânzări. Şi ştii, George, o dată ce stăpâneşti lucrurile de bază, nu e prea greu să te descurci foarte bine. Unul dintre lucrurile pe care mă străduiesc întotdeauna să le fac este să folosesc numele celeilalte persoane în cursul conversaţiei. Şi după cum ştii, George, acest lucru este deosebit de important în timpul unei convorbiri telefonice. Captează atenţia celuilalt. Dar, George, nu poţi să fii pe placul tuturor. De fapt, chiar ieri am vorbit cu un tip din Iowa, care iată ce mi-a spus: «Atunci când îmi foloseşti numele prea des, îmi dai impresia că eşti nesincer.» Pe bune, George…”

Un hârşâit de unghii pe o tablă! Am început să număr de câte ori mi-a rostit numele, dornic să-l întrerup şi să-i spun: „Idiotule! De ce nu l-ai ascultat pe tipul ăla din Iowa?”

Iată o sugestie simplă: folosiţi numele celuilalt de trei ori în cursul unei conversaţii. Prima oară, imediat după ce se prezintă, a doua oară pe parcursul conversaţiei, iar a treia oară, în final.

Dacă faceţi câteva lucruri simple pentru a reţine şi a folosi numele celorlalţi, ei se vor simţi bine – şi dumneavoastră la fel.

Viaţa dumneavoastră profesională şi personală se bazează pe relaţii interumane. Contează foarte mult să ştiţi şi să folosiţi numele celorlalţi. Faceţi-vă obiceiul de a le reţine şi a le folosi în mod potrivit, chiar de la început.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Folosiţi în mod conştient numele oamenilor de trei ori în cursul unei conversaţii. Când faceţi cunoştinţă cu cineva, folosiţi-i imediat numele şi reţineţi-l. Când vă întâlniţi cu cineva care s-ar putea să vă fi uitat numele, aduceţi-i aminte imediat. Dacă dumneavoastră l-aţi uitat pe al lui, rugaţi-l să vi-l reamintească.

În loc să spuneţi:

„Îmi pare rău, numele tău îmi stă pe limbă, dar pur şi simplu nu mi-l aduc aminte”, spuneţi:

„Aminteşte-mi, te rog, cum te cheamă”.

În loc să spuneţi:

„Probabil că nu mai ştii cum mă cheamă, dar…”

spuneţi:

„Îmi pare bine să te revăd, numele meu este…”

În loc să spuneţi:

„Îmi pare rău, dar nu mai ştiu cum te cheamă”, spuneţi:

„Bună, din nou. Eu sunt… Te rog, aminteşte-mi numele tău”.

Cap.7.48. Care este cuvântul magic

E vineri după-amiaza şi secretara dumneavoastră a lucrat din nou în pauza de prânz, pentru ca broşurile să fie gata pentru prezentarea

de luni dimineaţă.

Spuneţi cu voce tare:

„Nu ştiu ce m-aş face fără Christine. Aş vrea ca şi ceilalţi angajaţi să fie măcar pe jumătate la fel de atenţi ca ea cu termenele de predare”.

Apoi spuneţi:

„Christine, te apreciez foarte mult. Îţi mulţumesc că faci o treabă atât de bună cu broşurile şi pentru că ai lucrat în pauza de prânz. Sunt foarte recunoscător pentru devotamentul tău şi îmi place să lucrez cu tine”.

Care versiune o va stimula pe Christine „să facă în continuare treabă bună”?

O vecină de-a mea, pensionară, îşi dedică o mare parte din timp colectării de fonduri pentru Societatea Americană de Combatere a Cancerului. Munceşte neobosit şi a obţinut rezultate extraordinare, de care au beneficiat mulţi pacienţi în stare gravă.

De curând, a sunat-o disperată pe soţia mea:

„Julie, am o problemă îngrozitoare. Mai e foarte puţin până la cel mai mare eveniment al nostru din acest an şi încă n-avem biletele promise în materialul nostru promoţional pentru licitaţie. Ştii pe cineva care ar putea face o donaţie mare? Unul sau două bilete de avion ar fi grozave”.

Mama mea a murit de cancer, deci am un interes personal în a ajuta la combaterea acestei maladii. Unul dintre cei mai buni prieteni ai noştri,

Kevyn Leiner, era pe vremea aceea manager de vânzări pentru USAir. Este un prieten extraordinar şi o persoană generoasă, aşa că el a fost „ţinta” noastră. Totul era pe fir, vecina ne-a dat o scrisoare în care se explica scopul licitaţiei şi am trimis-o imediat prin fax la USAir. În 48 de ore, Kevyn a venit cu două bilele gratuite, valabile pe orice rute USAir, în valoare de circa.1.3.000 de dolari. Fără nicio obligaţie suplimentară!

Când a avut loc licitaţia, Julie şi cu mine eram în Anglia, la un turneu de conferinţe. Ne-am întors acasă, aşteptându-ne să găsim o notă de mulţumire şi un exemplar al scrisorii oficiale a societăţii, adresate firmei USAir şi lui Kevyn N-am găsit nimic.

Deşi ne-am mai văzut cu vecina din când în când, nu ne-am oprit niciodată să stăm de vorbă cu ea. Eram cam supărat că nu-i mulţumise lui Julie, care luase legătura cu compania aeriană şi a cărei persuasiune plină de prietenie îl convinsese pe Kevyn să participe.

Peste câteva luni, i-am spus lui Kevyn:

„Ştii, femeia aceea de la societatea americană de combatere a cancerului n-a avut nici măcar amabilitatea să-i mulţumească lui Julie pentru că a vorbit cu tine pentru biletele donate”.

Răspunsul lui Kevyn:

„A, nici mie nu mi-au mulţumit. Aşa se întâmplă tot timpul. Ai fi surprins să ştii câte organizaţii de caritate solicită donaţii, uită să spună mulţumesc şi apoi nu mai dau niciun semn

de viaţă”.

Morala povestirii este următoarea: neglijarea chestiuni lor simple de amabilitate, cum ar fi să spui mulţumesc şi să exprimi o apreciere, este un lucru stupid şi nepoliticos cu toată munca grea a vecinei noastre, nouă şi directorii lui de vânzări de la USAir ne-a lăsat o impresie negativă

Presupun că biletele i-au adus un preţ bun şi că societatea a avut de câştigat. Însă dacă va mai apela la noi sau la USAir, vecina noastră nu se va bucura de o primire călduroasă.

Sunt sigur că n-a vrut să fie nepoliticoasă. Pur şi simplu a uitat un lucru elementar. A permis ca eforturile ei să fie puse în umbră de o neglijenţă.

Este atât de uşor – şi se întâmplă atât de rar – să fim amabili cu adevărat faţă de oamenii care înseamnă foarte mult pentru noi, mai ales clienţii. Iar răsplata este fenomenală. O regulă elementară a profesioniştilor din vânzări spune că, pentru a obţine o comandă de la un client nou costă de cinci ori mai mult decât o comandă de la un client vechi. În munca mea de consultant pentru companiile Fortune 1.000, n-am avut impresia că cifra e atât de mică. Organizaţiile care au studiat bine problema au descoperit că e de cel puţin 10 ori mai costisitor să faci afaceri cu un client nou.

Când colaborez în calitate de consultant cu organizaţii de marketing, deseori încep prin a întreba:

„Ce faceţi pentru a le da de ştire clienţilor existenţi că-i apreciaţi?”

Aproape în toate cazurile, răspunsul este revelator şi jenant.

De obicei, firmele de vânzări investesc cantităţi uriaşe de timp, bani şi energie personală alergând după clienţi noi. Apoi scapă mingea din mână.

Unul dintre subiectele mele preferate se referă la reducerea ratei de înlocuire a clienţilor. Eu folosesc o analogie vizuală cu o curea de transmisie. Imaginaţi-vă o curea de transmisie lungă, cam de un metru lăţime, care se îndepărtează de dumneavoastră cu o viteză constantă. Dumneavoastră staţi la un capăt al curelei, alături de un vânzător, iar cureaua se duce tot mai departe. La discursurile mele, prezint trei diapozitive care înfăţişează cureaua de transmisie.

Primul dintre ele îl prezintă pe vânzătorul nerăbdător şi entuziast, revărsându-şi atenţia asupra unui nou client – să-i spunem Harry – şi ajutându-l să se suie pe curea. Asta corespunde cu cea mai comună şi mai costisitoare sarcina din orice organizaţie de marketing: *Să câştigi clienţi noi* Prin reclame, expoziţii, campanii promoţionale prin post. i, vânzări prin telefon şi, deseori, întâlniri de vânzări fa ţa-n faţă, încercăm să-i convingem pe potenţialii clienţi să cumpere ceva de la noi, „să se urce pe cureaua de transmisie”.

Al doilea diapozitiv înfăţişează aceeaşi scenă cu cureaua de transmisie. Acum, vânzătorul

pândeşte cu atenţie un alt candidat, sperând să-l transforme în client. Harry a progresat în relaţia sa – s-a deplasat pe cureaua de transmisie. S-ar putea chiar să cumpere de mai multe ori. Însă vânzătorul îşi concentrează atenţia asupra noului candidat, încercând să-l suie pe curea şi să-l transforme în client, între timp, prietenul nostru Harry se uită la ceas şi se gândeşte:

„A trecut ceva vreme de când vânzătorul nu m-a mai băgat în seamă, înainte de prima achiziţie, eram foarte important pentru el, iar acum nu-mi mai acordă atenţie”.

Fireşte, vânzătorul nu ştie că Harry se simte neglijat. E prea ocupat cu a câştiga clienţi noi ca să mai acorde atenţie celei de-a doua sarcini importante din marketing: *Să păstrezi clienţii pe cureaua de transmisie.*

În al treilea diapozitiv, îl vedem pe acelaşi vânzător. Fireşte, îl convinge pe un alt nou candidat să devină client, să se urce pe cureaua de transmisie. Vedem alţi clienţi care şi-au început de curând relaţiile cu firma şi se depărtează treptat, la fel ca Harry. Şi iată-l pe Harry, undeva în depărtare, sărind de pe bandă. Este pe cale să se urce pe cureaua de transmisie a unui concurent. Acesta l-a făcut să se simtă din nou important şi apreciat.

Majoritatea vânzătorilor neglijează complet cea de-a treia sarcină de marketing: *Află de ce se dau jos clienţii de pe cureaua de transmisie.*

Rata de înlocuire a clienţilor unei organizaţii

reprezintă viteza cu care noii clienţi devin nemulţumiţi şi sar de pe cureaua de transmisie, în orice afacere, o relaţie cu un client poate fi văzută ca un flux al venitului viitor. Acest lucru este foarte clar mai ales în cazul firmelor care încheie abonamente. Le costă foarte mult (la fel ca în orice altă afacere) să câştige un nou client. De exemplu, să luăm în considerare cablul TV. Dacă un client îşi face un abonament la cablu şi peste câteva luni îl anulează, firma va pierde bani. Ca să rămână în afacere, trebuie să caute în mod activ noi clienţi, pentru a asigura în mod constant un flux al venitului care să-i acopere cheltuielile fixe. Când unul dintre clienţi anulează abonamentul la cablu, firma trebuie să-l înlocuiască.

O rată mare de înlocuire este extern de costisitoare. Gândiţi-vă ce se întâmplă când vă anulaţi abonamentul la cablul TV. Sunt mai mulţi funcţionari care vă închid contul şi completează documentele aferente. La domiciliul dumneavoastră soseşte un reprezentant al firmei pentru a vă deconecta de la cablu. Calculatoarele sunt reprogramate pentru a vă şterge numărul de cont. Dar acestea sunt doar costurile evidente.

Trebuie să mai luăm în considerare costurile implicate în câştigarea unui nou client – în a-l determina să se urce pe cureaua de transmisie – pentru a înlocui venitul pe care-l furniza clientul nemulţumit, care tocmai a sărit de pe bandă. Pentru o firmă de cablu TV, asta înseamnă mai multă reclamă, scrisori publicitare, vânzări prin

telefon, bonusuri speciale şi chiar vânzări din uşă-n uşă.

De ce dispar clienţii? Una dintre statisticile citate cel mai des la seminariile de la sfârşitul anilor ’80 provine de la asociaţia restaurantelor din Wisconsin. Acest studiu a relevat că, atunci când clienţii nu mai frecventează un anumit restaurant, motivele sunt următoarele:

1% Au murit

3% S-au mutat

5% Şi-au format alte relaţii

9% Au preferat să meargă la un concurent

14% Erau nesatisfăcuţi de produs (de mâncare)

68% Se simţeau trataţi cu neglijenţă sau indiferenţă

Nu cunosc niciun studiu general la nivel naţional care să determine de ce se dau jos clienţii de pe curelele de transmisie, dar procentele de mai sus mi se par destul de corecte. Mai mulţi clienţi de-ai mei au întreprins studii costisitoare ca să-şi obţină propriile concluzii. Locul întâi îi ocupă întotdeauna acelaşi motiv: clienţii se simt neglijaţi.

O dată ce directorii de marketing pricep adevăratele costuri ale abandonării clienţilor, vor să afle metoda cea mai eficientă de a-i păstra mai multă vreme pe cureaua de transmisie. Metoda cea mai la îndemână este ridicol de simplă: amintiţi-vă să spuneţi „te rog” şi „mulţumesc”.

În orice afacere, e atât de uşor – şi de profitabil – să îmbunătăţeşti eforturile de păstrare

a clienţilor. Nu e nevoie să trimiteţi cadouri costisitoare sau să concepeţi o campanie sofisticată pentru a le mulţumi clienţilor. Un „mulţumesc” simplu, sincer şi personal este suficient.

Relaţiile personale pot fi foarte asemănătoare cu relaţiile din afaceri. Prieteniile şi căsniciile tind să se destrame din acelaşi motiv – neglijarea amabilităţii. Puteţi să aplicaţi cu uşurinţă acelaşi principiu al „curelei de transmisie” şi în relaţiile care nu sunt legate de afaceri. Succesul dumneavoastră în construirea şi întreţinerea oricărui tip de relaţie depinde de aceleaşi trei aptitudini: Iniţiere, Grijă şi Recucerire. Indiferent dacă e vorba de căsnicie, de o prietenie strânsă sau de o simplă relaţie cu un vecin, gândiţi-vă că trebuie să-i urcaţi pe cureaua de transmisie, să-i păstraţi aici şi să aflaţi ce nu merge bine atunci când sar de pe ea.

Oamenii cu un limbaj pozitiv ţin minte lucrurile de bază. Nu uită niciodată să spună „te rog” şi „mulţumesc” atunci când este cazul. Şi nu aşteaptă până când se aşteaptă de la el lucrul acesta. Din când în când mai trimit câte o carte poştală, mai dau un telefon unui client sau trec pe la vecinul care i-a ajutat ca să-i spună mulţumesc. Părinţii care-şi învaţă copiii că „te rog” şi „mulţumesc” sunt cuvinte magice nu exagerează deloc.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Amintiţi-vă să folosiţi amabilităţile obişnuite în relaţiile cu ceilalţi, mai ales în cele pentru care aveţi tendinţa să nu depuneţi prea mult efort. Nu faceţi economie de „te rog” şi „mulţumesc”.

În loc să spuneţi:

„Oamenii aceia de la curăţătorie fac treabă bună”, spuneţi:

„Vă mulţumesc că întotdeauna vă purtaţi aşa de frumos cu mine şi aveţi grijă de hainele mele. Apreciez serviciile dumneavoastră excelente”.

În loc să spuneţi:

„Trebuie să găsim o cale de a obţine 1.000 de clienţi noi în acest trimestru”, spuneţi:

„O să mă asigur că toţi clienţii noştri ştiu cât de mult îi apreciem”.

În loc să spuneţi:

„Soţia mea? Mda, e grozavă. Hrăneşte copilul, face mâncare bună, ţine casa curată şi munceşte din greu. Sunt norocos”, spuneţi:

„Iubito, te apreciez, în acest weekend o să fac ceva special ca să-ţi arăt cât de mult înseamnă când îţi spun «Mulţumesc»”.

În loc să spuneţi:

„Ei ştiu că îi apreciez”, spuneţi:

„Mulţumesc”.

Cap.8.49. Spuneţi că vă pare rău

În urma unui audit al contului dumneavoastră

de cheltuieli, managerul vă cheamă în birou şi vă ia la întrebări în legătură cu un bon de la restaurant care nu pare să fie legat de serviciu. Fireşte, iese la iveală că în urmă cu trei luni aţi trecut o masă cu familia pe cartea de credit a companiei.

Spuneţi cu voce tare:

„Având în vedere câte hârtii învârtim pe-aici, m-aş mira să fie singura situaţie de acest gen. Pun pariu că fiecărui om din firmă i-au mai «scăpat» din când în când câteva mese personale pe cheltuiala companiei. Nu puteţi să mă acuzaţi fiindcă mai greşesc şi eu din când în când”.

Apoi spuneţi:

„Aveţi perfectă dreptate, a fost o masă personala şi n-ar fi trebuit s-o trec în contul de cheltuieli. Îmi pare rău că nu mi-am dat singur seama şi pe viitor o să fiu foarte atent. Este greşeala mea şi îmi cer scuze”.

Care dintre angajaţi inspiră mai multă încredere? A cărui reacţie este demnă de respect? Pe cine ar putea recomanda managerul pentru promovare?

Când sunaţi la o companie aeriană pentru o rezervare, la un lanţ de pizzerii ca să faceţi o comandă sau la Centrul de relaţii cu clienţii al băncii ca să aflaţi situaţia curentă a contului, apelul dumneavoastră este preluat mai întâi de un dispozitiv de distribuire automată a apelurilor (ACD – *Automatic Call Distributor*). În ziua de azi,

acest tip de dispozitiv electronic este utilizat în aproape toate marile centre telefonice.

Un avantaj major al sistemului ACD este că le permite apelanţilor să intre în legătură chiar cu persoana potrivită. Sistemul ACD analizează fiecare apel şi identifică rapid ce număr gratuit a format apelantul, din ce parte a ţării telefonează şi, în unele cazuri, telefonul pe care-l foloseşte. Apoi direcţionează apelul către un agent specializat în tipul de întrebări pe care, probabil, le va pune apelantul. Managerii centrelor telefonice se bazează pe sistemele ACD pentru că acestea le oferă analize foarte utile ale activităţii reprezentanţilor. Pentru orice angajat, grup de supervizare, schimb de lucru sau oră a zilei, managerul ştie câte apeluri au fost efectuate, la câte s-a răspuns, durata medie a convorbirilor, cât timp a petrecut reprezentantul cu prelucrarea documentelor şi aşa mai departe.

Managerii acordă o atenţie deosebită unui raport-cheie, numit „procentaj timp disponibil/nedisponibil”. Când un anumit reprezentant preia o mulţime de apeluri, cu pauze foarte scurte între ele, „disponibilitatea” lui de a vorbi cu clienţii este ridicată. Când angajatul amână lucrurile, pierde prea mult timp cu hârtiile, stă de vorbă cu colegii şi evită contactul cu clienţii, raportul lui indică un procent ridicat de „indisponibilitate”.

Unul dintre managerii centrului de apeluri al unui client de-al meu a decis să afişeze în sediul

firmei un raport cu statisticile tuturor reprezentanţilor. Pentru a nu-i pune în situaţii jenante, în locul numelor a folosit numerele lor de identificare. Doi reprezentanţi, Stanley şi Stephanie, au examinat raportul şi au observat că procentele lor erau nefavorabile. Preluau mai puţine apeluri decât colegii lor şi le lua mai mult timp să se ocupe de ele.

În munca mea de consultant pentru mulţi manageri ai centrelor de apeluri, n-am reuşit încă să descopăr un sistem ideal de măsurare a performanţelor (sau de alocare a comisioanelor, de planificare corectă a schimburilor şi aşa mai departe). Există întotdeauna cineva care se dovedeşte mai deştept decât orice sistem implementat de manager.

Stanley a reuşit să păcălească sistemul ACD din centrul în care lucra. Şi-a dat seama că dispozitivul numără câte minute este ocupat telefonul, de câte ori sună şi cât durează conversaţiile. Dar nu „trage cu urechea” ca să vadă cu cine vorbeşte agentul – sau dacă vorbeşte.

Prin urmare, Stanley forma numărul lui de acasă, lăsa telefonul să sune trei minute, apoi închidea şi suna din nou, aştepta şi iar închidea etc. Sistemul ACD înregistra fiecare apel ca aparţinând unui client. La următoarea afişare a datelor statistice, cifrele lui Stanley cunoscuseră o îmbunătăţire spectaculoasă! Numărul mediu de apeluri din fiecare zi crescuse de la 47 la 92! Conform statisticilor, era aproape tot timpul la

telefon. Durata medie a unei convorbiri era pe măsura mediei celorlalţi angajaţi. Dădea impresia unui om foarte productiv.

Stephanie, o angajată nouă, se zbătea şi ea să-şi îmbunătăţească propriile statistici. Bunul Stanley i-a arătat metoda lui. Peste noapte, datele ei au cunoscut de asemenea o îmbunătăţire uimitoare.

Fireşte, managerul a observat aceste schimbări spectaculoase şi i-a întrebat pe amândoi care este explicaţia.

Stephanie a recunoscut că a trişat, şi-a asumat responsabilitatea pentru ceea ce făcuse, şi-a cerut scuze şi n-a mai continuat. Performanţele ei se îmbunătăţesc pe zi ce trece şi, după toate aparenţele, se va bucura de un viitor luminos la firma respectivă.

Stanley a dat vina pe mediul de lucru tensionat. Asta a dus la concedierea lui.

Când eram student la Universitatea California din Santa Barbara, mi-am găsit o slujbă de vis. Am fost angajat ca reprezentant de vânzări în campus al TWA (o companie aeriană americană). Nu câştigam prea mulţi bani, dar aveam avantaje incredibile! Aveam 20 de ani şi posibilitatea de a călători nelimitat cu avionul; mă întrebam în fiecare săptămână:

„Să stau în campus weekend-ul ăsta, să cheltuiesc câţiva dolari la teatru şi pe mâncare şi să joc fotbal? Sau să iau cursa de Londra, să văd

două filme la dus şi două la întors, să mă delectez cu patru mese pe drum şi să mă plimb câteva ore prin Anglia, fără să cheltuiesc niciun ban?”

N-am petrecut prea multe weekend-uri în campus. Ca reprezentant de vânzări al unei companii aeriene, ai de-a face în mod inevitabil şi cu clienţi care tocmai s-au întors dintr-un zbor de coşmar făcut cu un avion al firmei tale. Îmi amintesc cum am fost atacat verbal de directorul corului bărbătesc după ce-i dusese pe băieţi într-un turneu prin Europa. Am mers cu ei până la Frankfurt, apoi mi-am luat rămas bun, urmând ca ei să cânte pentru o contesă austriacă şi, apoi, în câteva capitale europene, în drum spre casă, m-am oprit la Berlin, să-i fac o vizită unui prieten.

Peste două săptămâni, în campus, directorul s-a năpustit asupra mea:

„Nu mai zbor niciodată cu TWA! Firma ta a pierdut toate bagajele grupului în zborul de la Roma la Paris. Ne-ai anulat cursa de la Madrid la Los Angeles şi ne-ai trimis acasă prin Lisabona, Philadelphia şi Kansas City. Ce ai de spus despre asta?”

Şeful şi mentorul meu de la TWA, Paul Oglesby, era o matahală de om care jucase fotbal la echipa Raiders înainte ca accidentările suferite să-l oblige să renunţe la fotbalul profesionist. Una dintre cele mai importante lecţii învăţate de la el a fost următoarea:

„Când ai greşit, nu te justifica. Spune sincer: «Aveţi perfectă dreptate şi nu vă

învinovăţesc că sunteţi supărat. Îmi pare rău că v-am încurcat socotelile.»”.

Când tirada directorului crescu în intensitate, am urmat sfatul lui Paul şi mi-am cerut scuze în mod sincer, fără a căuta să mă dezvinovăţesc. Anul următor, corul bărbătesc a zburat tot cu TWA în turneul european.

Când corporaţia Chrysler a fost acuzată că readucerea în poziţia zero kilometrajul automobilelor noi după ce directorii le folosiseră în scopuri personale, ce-a făcut Lee Iacocca? A recunoscut că era adevărat, nu şi-a găsit scuze (de fapt, a spus că firma Chrysler fusese „tâmpită” pentru că făcuse aşa ceva), şi-a cerut scuze personal din partea companiei şi a oferit despăgubiri proprietarilor afectaţi ale căror maşini „noi” chiar fuseseră folosite. Lipsa de onestitate a costat compania penalizări şi despăgubiri în valoare de cel puţin 26 de milioane de dolari. Dacă secretarul firmei n-ar fi ales să-şi recunoască greşeala, numai amenzile ar fi depăşit 100 de milioane de dolari. Dar el a spus adevărul. Prin urmare, performanţele companiei s-au menţinut în faţa publicităţii potenţial devastatoare. Secretarul însuşi şi-a menţinut imaginea de om cinstit şi franc.

Urmaţi sfatul lui Paul Oglesby: când aţi greşit durn neavoastră personal sau când organizaţia pe care o reprezentaţi s-a purtat nepotrivit cu un client, soluţia ideală este să vă recunoaşteţi greşeala, să vă asumaţi responsabilitatea, să vă

cereţi scuze, să promiteţi că veţi face tot ce vă stă în putinţă ca să îndreptaţi lucrurile şi să treceţi imediat la acţiune.

Nota succintă

Ce puteţi face acum:

Ori de câte ori faceţi o greşeală, recunoaşteţi imediat şi spuneţi că vă pare rău. Dezamorsaţi posibilele izbucniri emoţionale, evitaţi confruntările şi consolidaţi respectul celorlalţi faţă de caracterul dumneavoastră; priviţi adevărul în faţă, recunoaşteţi-vă faptele şi cereţi-vă scuze.

În loc să vă spuneţi:

„Cum toată lumea bea vin roşu, n-o să-şi dea seama niciodată că eu i-am pătat canapeaua cea nouă. Probabil că nici nu va observa până mâine dimineaţă”, spuneţi:

„Wayne, îmi pare rău, dar am vărsat nişte vin pe canapeaua ta. Hai să turnăm repede nişte detergent sau sifon, ca să nu se fixeze pata”.

În loc să spuneţi:

„Nu da vina pe mine pentru că dosarele clienţilor nu sunt în ordine. Le folosesc şi alţii”, spuneţi:

„Îmi pare rău că ţi-a fost greu să găseşti dosarele de are aveai nevoie. O să le verific pe toate până vineri”.

În loc să spuneţi:

„Uite, ştiu că nu e o situaţie plăcută. Nu da vina pe mine. N-am avut ce să fac”, spuneţi:

„Îmi pare rău; era responsabilitatea mea”.

Cap. 9 CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

Îşi împărtăşesc mândria

Un om cu un limbaj pozitiv nu se mulţumeşte doar să-şi susţină propria imagine şi stimă de sine; el are grijă să-i bucure şi pe ceilalţi.

Am început să scriu această carte cu o anumită intenţie. Efortul meu a izvorât dintr-o nevoie cu care m-am confruntat personal. Privind înapoi, îmi dau seama că multe dintre alegerile pe care le-am făcut în viaţă au fost motivate de aceeaşi dorinţă: să fiu apreciat şi aplaudat. Am descoperit că nu sunt singurul care-şi doreşte acest lucru.

Acest ultim capitol este cel mai important mesaj al meu pentru dumneavoastră.

Cap. 9.50. Sunetul făcut de un om care bătea din palme

Tocmai aţi citit schiţa unui plan strategic pe termen lung pentru organizaţia dumneavoastră, pregătit de o echipă interdepartamentală de proiect pe care aţi alcătuit-o dumneavoastră. Este de-a dreptul extraordinar. Spuneţi cu voce tare:

„Şefule, ăsta e planul strategic pe care l-a alcătuit echipa mea de proiect. Au făcut o treabă

foarte bună; este cel mai bun plan pe care l-am avut de multă vreme. Cred că se simt tare mândri de ei”.

Apoi spuneţi:

„Echipă, sunt mândru de fiecare om care a lucrat la acest proiect. Aţi făcut o treabă grozavă şi o să am grijă ca şeful să ştie cât sunt de mândru. După ce voi trece planul în revistă împreună cu el, o să vă comunic în amănunt reacţiile. Până atunci, vreau să ştiţi că eforturile voastre extraordinare sunt evidente. Vă mulţumesc”.

Cine este liderul a cărui echipă va simţi că eforturile ei au fost apreciate cu adevărat? Cine face o mare greşeală, presupunând că echipa lui se simte apreciată?

Tatăl meu, Merle Walther, s-a născut în 1908 şi a crescut în Sacramente, California. Erau o familie mare – cinci copii, el fiind cel mai mic – şi nu prea aveau bani. Tata avea înclinaţie şi talent la baseball. Era binecunoscut în ligile locale şi se pare că era un jucător grozav. Atât de bun, încât un căutător de talente din Detroit l-a recrutat ca să joace baseball profesionist. Tata îşi aminteşte de după-amiaza în care acesta a intrat în casă ca de o experienţă aproape religioasă. Visul lui era să joace în marile ligi şi îşi imagina cât de mândri aveau să fie ai lui dacă urma să devină o celebră vedetă a baseball-ului.

În modesta cameră de zi pe care bunicul meu,

John, o amenajase într-un fost grajd, recrutorul îi ceru acestuia permisiunea să-l ducă pe Merle la Detroit, ca să se alăture echipei. Tata îşi aminteşte că bunicul i-a spus:

„Am auzit despre jucătorii ăia de baseball. Beau. Fumează. Aleargă după femei. Iar după câţiva ani, cariera lor s-a sfârşit. Nu vreau să aud despre asta. Fiul meu o să meargă la colegiu”.

Tata a simţit că i se frânge inima, dar n-a protestat. La urma urmei, bunicul John era un „cap al familiei” de tip german, iar când spunea NU, aşa rămânea. Sunt sigur că tata a fost foarte afectat de decizia tatălui său. Dorinţa lui cea mare era să joace baseball.

Tata s-a dus la colegiu şi s-a descurcat foarte bine cu studiul electronicii. A obţinut un post bun la *Pacific Telephone and Telegraph Company* şi s-a specializat în transmisiunile prin microunde.

Când a izbucnit al doilea război mondial, s-a înrolat voluntar în Marină şi a devenit operator radar pe un distrugător din Pacificul de Sud. Sunt sigur că atunci când se aflau pe uscat a jucat foarte mult baseball în echipele Marinei.

După război, m-am născut eu. Ce credeţi că a vrut tatăl meu să fac? Aţi ghicit. Să joc baseball.

În copilărie, îmi amintesc cum tata mă antrena intens la prinderea mingii în curtea din faţă. Pentru mine nu era o distracţie, ci o tortură. Dar tata voia să muncesc din greu ca să devin vedeta pe care tatăl lui nu-l lăsase să devină. M-a obligat să mă înscriu în liga juniorilor.

Am dovedit de timpuriu o înclinaţie spre vânzări. Toţi vecinii şi prietenii de familie spuneau că am darul negocierii. Întotdeauna vindeam cele mai multe bilete pentru echipa cercetaşilor şi am înfiinţat o serie de „firme” de vânzări de cartier, care comercializau cărţi poştale, lemne de foc, coarde de extensie, suporturi pentru vase şi benzi desenate folosite. Eram în stare să vând orice. Baseball-ul nu făcea decât să-mi încurce activităţile de vânzări.

Nu-mi amintesc că tata să mă fi felicitat vreodată pentru că eram un mic vânzător atât de abil. În schimb, sublinia deseori că fiul lui era un jucător de baseball lamentabil.

În cele din urmă, mi-am luat inima în dinţi şi i-am spus tatii că în sezonul următor n-o să mai joc în liga juniorilor. Prin urmare, s-a înscris el, pe post de arbitru şef. Bietul tata! Probabil că-i era groaznic de ruşine când alţi arbitri îl întrebau de ce fiul lui nu joacă în nicio echipă.

Cât am fost la liceu, tata a activat în continuare ca arbitru în liga juniorilor. Eu am continuat să evit sporturile de echipă. Acum activam în programul *Junior Achievement,* câştig am concursuri de vânzări şi fusesem ales de colegi drept conducător al firmelor noastre model. Tata nu-mi aprecia perspicacitatea în afaceri; nu dorea decât să joc baseball.

Când am absolvit liceul, am primit numeroase distincţii la învăţătură şi pentru serviciile aduse, dar niciuna pentru atletism. Tata a avut grijă să

scoată asta în evidenţă.

La universitate, am terminat facultatea de retorică şi comunicare publică, pe care am absolvit-o *summa cum laude.* Tata n-a spus că e mândru de mine, ci că ar fi vrut ca măcar să mă fi înscris în echipa de baseball a universităţii.

La şcoala postuniversitară, îl sunam pe tata ca să-i spun cât de bine mă descurcam la cursurile MBA, iar el încerca să-mi spună cât de bine juca echipa *San Francisco Giants.* În cele din urmă, s-a dat bătut: „Sigur că ţie nu-ţi pasă de baseball. Nu ţi-a păsat niciodată. Eşti un antitalent la sport”.

Peste mai mulţi ani, când am terminat prima mea carte, *Phone Power,* m-a surprins faptul că, din toate subiectele posibile, eu alesesem telefoanele. Tata se pensionase după ce muncise 40 de ani pentru o companie telefonică. Se pare că făceam tot ce-mi stătea în putinţă ca să-i câştig aprobarea. Mai puţin să joc baseball.

Când editorul mi-a trimis primul exemplar al cărţii, proaspăt ieşit din tipar, i-am scris o dedicaţie tatii şi i l-am trimis.

„Tată, poate că nu vei şti niciodată cât de mult s-a bazat succesul meu în afaceri pe străduinţa mea ca tu să fii mândru de mine”.

Până în prezent, când sunt pe cale să termin cartea pe care o aveţi în mână, tata n-a citit încă *Phone Power* şi n-a făcut niciun comentariu legat de dedicaţia mea.

Acum câţiva ani, am ţinut un discurs la San Francisco şi l-am invitat şi pe tata. Avusese şi

înainte multe asemenea ocazii, dar nu venise. Chiar şi acum, când era un pensionar singur (mama mea murise de câţiva ani), mi-a spus că probabil nu va putea veni la conferinţa mea. Deşi se bucura de o sănătate excelentă şi sala de conferinţe era la mai puţin de o jumătate de oră de casa lui, el s-a plâns că:

„E imposibil să găseşti un loc de parcare în San Francisco. Şi, în mod sigur, nu-i voi da trei sau patru dolari unui valet nenorocit doar ca să-mi parchez maşina”. Ei bine, tata a venit. Iar eu eram într-o formă de zile mari. Când mi-am terminat prezentarea, tata s-a ridicat în picioare şi a început să aplaude, muşcându-şi buza de jos. Am avut parte de multe ovaţii extraordinare, dar niciuna nu a răsunat atât de puternic ca aplauzele lui.

Acum, în timp ce scriu, ochii mi se umezesc la amintirea a ceea ce-am simţit când tata mi-a spus ceea ce tânjisem să aud toată viaţa:

„Fiule, sunt mândru de tine”.

Ori de câte ori îi împărtăşesc publicului această poveste, la sfârşitul programului pe scenă se urcă mai mulţi oameni. Au ochii înlăcrimaţi şi îmi spun:

„Mama/tatăl meu era exact la fel. Nu mi-a spus niciodată «Sunt mândru de tine», deşi voiam atât de mult să aud asta. De ce le este atât de greu părinţilor să spună aceste vorbe?”

Odată ce mi-am deschid sufletul, îmi urmează şi alţii exemplul. Şi reiese că toţi suntem

asemănători. Când spun povestea despre tatăl meu şi dorinţa lui ca eu să fiu ceva ce nu sunt, văd că mulţi oameni din public reacţionează emoţional, în loc să vină la mine după aplauze, sper că se duc direct la telefoanele din hol, să-i sune pe cei de care sunt mândri.

Este remarcabil cât de obişnuită este această dorinţă de a fi apreciat, în autobiografia lui Kirk Douglas, intitulată *Ragman's Son* (Fiul peticarului), el pune multe dintre realizările sale pe seama străduinţei de a fi remarcat şi apreciat de tatăl lui. N-a trăit niciodată satisfacţia de a-şi auzi tatăl spunându-i că e mândru de el.

După ce a fost, timp de 10 ani, una dintre gazdele programului *Good Morning America* de la postul ABC, Joan Lunden îşi povesteşte viaţa şi cariera într-un articol din revista *Parade.* Tatăl ei a murit pilotându-şi micul său avion, pe când Joan avea 13 ani.

„Până atunci, dusesem o viaţă confortabilă. Dar dintr-odată totul s-a prăbuşit şi siguranţa mea s-a spulberat. Cred că atunci am hotărât pentru prima oară că mă voi bizui întotdeauna numai pe propria mea putere şi că voi prelua controlul asupra vieţii mele".

În încheiere, a fost întrebată dacă este mulţumită, având o căsnicie solidă, o viaţă nepretenţioasă, trei fiice frumoase şi un contract de 10 milioane de dolari.

A făcut o pauză, s-a uitat la soţul ei care se juca în curte cu una dintre fetiţe şi a spus:

„Lucrul pe care-l regret cel mai mult este că tatăl meu n-a apucat să vadă succesul meu. Dacă mă priveşte de undeva de sus, sunt sigură că e tare mândru de ceea ce fac. Şi nu mă refer doar la profesia mea, ci şi la faptul că am o familie iubitoare şi duc o viaţă cinstită, pe măsura valorilor pe care el ar fi vrut să le am”.

După un deceniu de relaţii tensionate, tatăl meu şi cu mine ne-am împăcat. Discursul din San Francisco, în finalul căruia îmi spusese „Sunt mândru de tine”, a fost o piatră de temelie a relaţiei dintre noi. Când i-am explicat cât de mult voiam să fie mândru de mine, răspunsul lui a fost: *„Cred că glumeşti. De când te-ai născut, le-am spus tuturor prietenilor ce mândru sunt de tine. Nu ştiai asta?”*

Ei bine, acum ştiu. Şi mă simt extraordinar, întotdeauna am considerat că profesia pe care mi-am ales-o e revelatoare. Stau în faţa a sute şi mii de oameni, muncind din greu ca să le câştig aprecierea. Timp de ani întregi, ovaţiile lor m-au ajutat să compensez incapacitatea tatălui meu de a-mi spune cât este de mândru de mine. După cum a spus William James: *„Cel mai profund principiu al naturii umane este dorinţa arzătoare de a fi apreciat”.*

Puteţi fi sigur că majoritatea oamenilor pe care-i veţi întâlni se străduiesc din greu să fie remarcaţi şi apreciaţi. Este un instinct natural, care pentru mulţi dintre noi rămâne nesatisfăcut. Oamenii pe care-i cunoaşteţi şi cu care lucraţi

tânjesc după apreciere. Poate că nu sunt suficient de apreciaţi de cei pe care-i iubesc.

Dacă ar fi să faceţi un singur lucru după ce citiţi această carte, atunci sunaţi-i pe oamenii pe care-i iubiţi şi spuneţi-le că sunteţi mândru de ei. Faceţi asta acum.

Notă succintă

Ce puteţi face acum:

Faceţi astfel încât oamenii de care sunteţi mândru să ştie acest lucru.

În loc să spuneţi:

„Fiica mea este o elevă extraordinară. Toată lumea o place. Şi e atât de frumoasă. Sunt mândru de ea”, spuneţi:

„Draga mea, sunt foarte mândru de tine. Eşti o elevă grozavă, îţi alegi prieteni extraordinari şi eşti minunată”.

În loc să spuneţi:

„Tipul acela, Cordon, are un viitor mare aici. Se descurcă de minune în departamentul meu şi bănuiesc că într-un an sau doi va fi pregătit pentru avansare. Cred că este tare mândru de el”, spuneţi:

„Cordon, te descurci foarte bine în cariera ta şi munca ta este foarte valoroasă pentru firmă. Ştiu că ai un viitor extraordinar la noi. Sunt mândru de tine”.

În loc să spuneţi:

„Organizaţia noastră face o treabă grozavă cu seminariile astea fantastice, care ajută atâta

lume”, spuneţi:

„Barbara, de când eşti director executiv al asociaţiei noastre, îmi dau seama că n-am avut niciodată o echipă de conducere atât de grozavă. Vreau să ştii că sunt mândru să fiu un membru al organizaţiei noastre”.

În loc să spuneţi:

„Sunt sigur că ştie că sunt mândru de el/ea”, spuneţi:

„Sunt mândru de tine”.

Cap. 10 CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV

Acţionează acum

Un limbaj pozitiv va influenţa în bine toate aspectele vieţii dumneavoastră – o dată ce începeţi să-l folosiţi.

Pentru a vă forma un limbaj pozitiv, trebuie să parcurgeţi trei etape esenţiale: (1) decideţi că vă veţi schimba, (2) construiţi-vă un sistem de sprijin pentru a rămâne pe drumul cel bun, (3) urmăriţi-vă propriul progres, pentru a vă păstra avântul.

1. Decideţi să vă formaţi un limbaj pozitiv.

Alegeţi să proiectaţi o imagine de sine pozitivă: să cooperaţi mai bine cu ceilalţi, să progresaţi mai repede în carieră şi să vă bucuraţi de relaţii mai împlinite.

Citind exemplele din această carte, aţi observat, probabil, că sunt scene din viaţa cotidiană. Nu e nevoie să fii un mare şef de corporaţie ca să beneficiezi de avantajele

limbajului pozitiv. Aceste principii funcţionează indiferent dacă sunteţi vânzător, supervizor, începător în cariera dumneavoastră sau un lider al organizaţiei – şi le vor aduce avantaje deopotrivă părinţilor, prietenilor, clienţilor şi tuturor celorlalţi oameni din viaţa dumneavoastră.

Tehnicile limbajului pozitiv sunt dificil de însuşit? Cu siguranţă, nu. Nu trebuie să învăţaţi cuvinte noi şi nici trucuri privind aplicarea principiilor.

Odată ce aţi luat decizia, e uşor să treceţi la acţiune.

2. *Construiţi un sistem de sprijin.*

Asocierea cu un partener este cel mai important lucru pe care-l puteţi face pentru a vă forma un limbaj pozitiv Invitaţi o persoană cu care lucraţi, alături de care trăiţi cu care sunteţi bun prieten să vi se alăture în această întreprindere. Nimic nu se compară cu un tovarăş care ascultă cu atenţie astfel încât să nu vă scape vreo expresie negativă în cursul conversaţiei. Decideţi să vă ajutaţi unul pe celălalt, supraveghindu-vă reciproc limbajul. Puteţi folosi o atenţionare subtilă, de exemplu, să faceţi cu ochiul sau să vă dregeţi vocea, ori una mai vizibilă. O variantă este să scrieţi expresiile negative care vă mai scapă din când în când pe benzi de plastic late, prinse în jurul încheieturii. Când partenerii dumneavoastră vă aud că le folosiţi din nou… PLEOSC!

Pentru rezultate maxime, alcătuiţi două sau

mai multe asemenea echipe, în viaţa profesională şi personală. Dacă aveţi copii, ajutaţi-i să se pregătească pentru lumea reală împărtăşindu-le principiile limbajului pozitiv. Nu e nevoie de prea multe stimulente ca să vă bucuraţi de sprijinul lor plin de zel în străduinţa dumneavoastră de a vă „curăţa” vocabularul. Oferiţi-i copilului o bomboană de fiecare dată când vă prinde că spuneţi *„dar”* în loc de „şi” – iar în curând vechile dumneavoastră obiceiuri vor fi date uitării.

3. *Urmăriţi-vă progresul.*

Veţi observa ce schimbare produce în viaţa dumneavoastră un limbaj pozitiv şi veţi deveni conştient de persoanele din jur care nu-l folosesc. De fiecare dată când auziţi pe cineva spunând: „Voi fi sincer cu tine”, „Am avut noroc”, „N-aş vrea să „sau „Voi încerca”, veţi observa ce impresie negativă produce o asemenea expresie asupra ascultătorilor. Asta vă va ajuta să progresaţi în mod constant.

Toate cele 50 de expresii ale limbajului pozitiv sunt prezentate pe scurt în secţiunea „Referinţă rapidă”, din paginile care urmează. Pe măsură ce vă însuşiţi fiecare expresie, observaţi-vă succesele şi oferiţi-vă recompense. Amintiţi-vă însă că limbajul pozitiv nu este o destinaţie finală. Este o călătorie continuă – aşa că bucuraţi-vă de ea!

Mi-a făcut plăcere să scriu această carte pentru dumneavoastră, iar procesul de a căuta

exemple şi a le converti în principii mi-a conferit avantaje incredibile. Vă mulţumesc pentru că aţi citit-o.

Bucuraţi-vă cât mai mult de ceea ce poate aduce un limbaj pozitiv!

George R. Walther.

Mic ghid de note succinte

Folosiţi paginile următoare ca pe un scurt ghid de referinţă, cu ajutorul căruia să vă amintiţi cele 50 de tehnici ale limbajului pozitiv.

1. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

PROIECTEAZĂ AŞTEPTĂRI POZITIVE

1. Mi-ar face plăcere să...

De fiecare dată când începeţi să spuneţi „**Va trebui să**”, înlocuiţi aceste cuvinte cu o expresie care arată că „**vă va face plăcere să**”. Observaţi schimbarea pe care o produce în dispoziţia dumneavoastră şi în atitudinea celorlalţi faţă de dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Va trebui să fac aceasta”, spuneţi:

„**Voi face aceasta cu plăcere**”.

2. Veţi încerca sau veţi FACE?

Spuneţi-vă dumneavoastră înşivă şi tuturor celorlalţi ceea ce **veţi** face, nu ceea ce **veţi încerca** să faceţi.

În loc să spuneţi:

„Voi încerca să fac acest lucru”, spuneţi:

„Voi face acest lucru”.

3. *Spuneţi ce anume vreţi să faceţi*

Folosiţi „Vreau să „pentru a descrie rezultatele pozitive pe care vi le imaginaţi, în loc să spuneţi ceea ce „n-aţi vrea” să se întâmple.

În loc să spuneţi:

„N-aş vrea să-ţi dau informaţii greşite”, spuneţi:

„Vreau să te ajut să obţii informaţiile corecte”.

4. N-am mai făcut asta şi POT să…

Când vă descrieţi abilităţile faţă de dumneavoastră înşivă sau faţă de altcineva, eliminaţi „Nu pot” din vocabular, în loc să spuneţi:

„Nu pot face asta”, spuneţi:

„Încă n-am făcut asta şi pot să o fac”.

5. *Refuzaţi să fiţi neajutorat*

Dacă simţiţi că sunteţi bolnav, combinaţi îngrijirea medicală cu acţiunea personală. Folosiţi-vă limbajul pentru a promova o atitudine pozitivă şi pentru a vă întări capacitatea naturală a trupului de a combate maladia.

În loc să spuneţi:

„Starea mea este fără speranţă; nu o pot schimba”, spuneţi:

„Îmi pot îmbunătăţi calitatea vieţii”.

6. „Când”, nu „dacă”.

Când vă auziţi începând o întrebare cu „dacă…”, reformulaţi-o astfel încât să reflecte o aşteptare pozitivă.

În loc să spuneţi:

„Mă întrebam dacă puteţi să…?”, spuneţi:

„Când veţi…?”

7. *Nu-i nicio problemă!*

Înlocuiţi cuvântul „problemă” cu „provocare” sau „ocazie” şi concentraţi-vă pe găsirea unor soluţii.

În loc să spuneţi: „Mi-e teamă că va fi o problemă”, spuneţi:

„Pare să fie o provocare interesantă”.

8. Profeţiile cu privire la propria persoană se împlinesc.

Înlocuiţi obişnuitele expresii care vă limitează cu afirmaţii care vă dau putere.

În loc să spuneţi:

„Nu mă pricep la asta”, spuneţi:

„Devin mai bun la asta”.

9. Faceţi-vă investiţiile profitabile!

Înlocuiţi cuvântul „cheltuială” cu „investiţie” atunci când vorbiţi despre cum vă veţi folosi timpul, banii şi alte resurse.

În loc să spuneţi:

„Voi cheltui bani şi timp pe nişte cursuri

serale”, spuneţi:

„Voi investi bani şi timp în cursuri serale, ca să fiu pregătit să avansez în cariera mea”.

10. Nimic nu este imposibil

Înlăturaţi cuvântul „imposibil” din vocabularul dumneavoastră. Folosiţi o expresie pozitivă şi mai corectă pentru a descrie ceea ce, în aparenţă, nu puteţi realiza.

În loc să spuneţi:

„Este imposibil”, spuneţi:

„Va fi nevoie de eforturi deosebite, dar e posibil”.

11. Copiii sunt numai urechi

Fiţi deosebit de atent să folosiţi un limbaj pozitiv ori de câte ori vă aflaţi în preajma copiilor. Daţi-le un exemplu bun şi ajutaţi-i să-şi modeleze viitorul, vorbind pozitiv cu şi despre ei.

În loc să spuneţi:

„Eşti un copil rău şi dai mereu de bucluc”, spuneţi:

„Eşti un copil bun şi purtarea asta nu este acceptabilă”.

2. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

ÎI APRECIAZĂ PE CEI CARE MERITĂ

12. Ce scuză aveţi?

Încetaţi să mai găsiţi justificări şi să vă cereţi scuze pentru cusururi imaginare. Schimbaţi-vă

sau uitaţi de „problema” dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Îmi cer scuze pentru maşina mea/părul meu/casa mea”, **nu spuneţi nimic!**

13. E doar părerea mea

Nu sunteţi o persoană neglijabilă din niciun punct de vedere. Vorbiţi cu încredere şi mândrie despre dumneavoastră, despre convingerile şi realizările dumneavoastră.

În loc să spuneţi: „Eu sunt doar...”, spuneţi: **„Eu sunt...”**

14. E vorba de „noroc” sau de eforturile dumneavoastră?

Când vă bucuraţi de succes, recunoaşteţi cu modestie rolul pe care l-aţi jucat în obţinerea acelor realizări, atât faţă de dumneavoastră înşivă, cât şi faţă de ceilalţi.

„În loc să spuneţi:

„Am avut noroc”, spuneţi:

„Am făcut planuri bune şi am muncit din greu”.

15. Ceea ce ei nu ştiu n-are cum să-i afecteze

Probabil că sunteţi cel mai aspru critic al dumneavoastră. Mai bine bucuraţi-vă de tot ceea ce ştiţi să faceţi.

În loc să spuneţi: „Nu mă prea pricep la asta”, apucaţi-vă de treabă fără să vă cereţi scuze întruna.

16. Ken şi Spencer aveau dreptate!

Acordaţi-vă răgazul să faceţi complimente oamenilor şi să-i apreciaţi pentru realizările lor, mai ales când nu se aşteaptă la asta.

În loc să spuneţi:

„Fiica mea mă ajută foarte mult prin casă”, spuneţi:

„Draga mea, îmi eşti de mare ajutor prin casă şi apreciez asta”.

17. Ai vârsta pe care ţi-o dai

Folosiţi expresii neutre sau pozitive cu referire la înaintarea în vârstă. Nu vă erodaţi vitalitatea vorbind negativ despre îmbătrânire.

În loc să spuneţi:

„Mă simţ din ce în ce mai rău. Îmbătrânesc”, spuneţi:

„Mă simt bine”.

3. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

ÎŞI REVIN RAPID

18. Oare istoria se repetă?

Atunci când vă confruntaţi cu un „eşec”, vedeţi ce lecţii puteţi învăţa din experienţa respectivă.

În loc să spuneţi:

„Am dat greş”, spuneţi:

„Iată ce am învăţat...”

19. Pe jumătate gol sau pe jumătate plin?

Reformulaţi reacţiile negative faţă de evenimentele neaşteptate şi spuneţi: „Asta-i o veste grozavă, înseamnă că...”, apoi căutaţi posibilele consecinţe pozitive.

În loc să spuneţi:

„Prevăd că această întorsătură a evenimentelor va avea consecinţe cât se poate de negative”, spuneţi:

„Prevăd că această întorsătură a evenimentelor va avea consecinţe cât se poate de pozitive”.

20. Numai de-aş fi...

Concentraţi-vă atenţia – şi limbajul – asupra a ceea ce veţi face pentru a vă modela viitorul într-o manieră pozitivă. Nu vă ataşaţi de trecutul care nu mai poate fi schimbat, vorbind despre ceea ce ar fi putut să fie.

În loc să spuneţi:

„Numai de-aş fi...”, spuneţi:

„Începând de acum, voi...”

21. Să o iei de la început

Când treceţi printr-o perioadă dificilă, transpuneţi-vă afirmaţiile într-un limbaj pozitiv şi rostiţi-le cu voce tare. Nu vă mulţumiţi să gândiţi; treceţi la fapte.

În loc să vă gândiţi:

„Sunt un ratat”, spuneţi:

„Sunt un învingător”.

22. *Ne vom reveni*

Când vă daţi seama că descrieţi o situaţie dificilă ca pe un dezastru final, reformulaţi-vă descrierea într-un mod care sugerează că vă veţi reveni şi veţi merge mai departe.

În loc să spuneţi:

„Mă scufund”, spuneţi:

„Îmi voi reveni”.

23. *S-a terminat!*

Când lucrurile par să se precipite către un final dezastruos, opriţi-vă şi întrebaţi-vă: „Care e cel mai rău lucru ce se poate întâmpla?” Acceptaţi această eventualitate ca şi cum deja s-ar fi fi adeverit şi spuneţi-vă: „Asta este, s-a terminat”. Apoi treceţi la treabă şi folosiţi-vă energia ca să creaţi un rezultat pozitiv.

În loc să spuneţi:

„E îngrozitor şi s-ar putea să fie şi mai rău”, spuneţi:

„Chiar dacă s-ar întâmpla tot ce poate fi mai rău, o să supravieţuiesc. Aşa că n-are niciun rost să-mi fac griji. Asta este; s-a terminat. Acum mă voi strădui să îmbunătăţesc situaţia”.

4. CEI CARE FOLOSESC UN LIMBAJ POZITIV...

ÎŞI ASUMĂ RESPONSABILITATEA

24. *Aveţi grijă pe cine arătaţi cu degetul!*

Atenţie la degetul arătător! Ori de câte ori vă auziţi (sau vă vedeţi) dând vina pe altcineva sau susţinând că un lucru este responsabilitatea altcuiva, concentraţi-vă asupra celor trei degete care arată spre dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Mă superi atunci când…”, spuneţi:

„Mă simt supărat când…”

25. *Folosiţi timpul pe care-l aveţi la dispoziţie*

Renunţaţi la expresiile care sugerează că nu aveţi niciun control asupra timpului dumneavoastră – că nu aveţi destul timp. Asumaţi-vă responsabilitatea prin limbajul dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Pur şi simplu nu pot să fac faţă; n-am destul timp”, spuneţi:

„Mă voi descurca, dacă-mi gestionez timpul şi renunţ la proiectele mai puţin urgente”.

26. Nu *contează ce vi se întâmpla, ci cum reacţionaţi la aceasta*

Asumaţi-vă responsabilitatea faţă de situaţia dumneavoastră din prezent şi luaţi decizia să mergeţi înainte, în loc să vă risipiţi energia dând vina pe situaţia curentă sau pe împrejurările din trecut.

În loc să spuneţi:

„N-am ce să fac; nu e vina mea”, spuneţi:

„Este responsabilitatea mea să schimb

lucrurile”.

27. *Poţi conta pe mine*

Chiar dacă s-ar putea să nu fiţi persoana care se va ocupa personal de o anumită sarcină, asumaţi-vă responsabilitatea atunci când vă oferiţi să ajutaţi pe cineva.

În loc să spuneţi:

„Nu este domeniul meu. Va trebui să găsiţi pe altcineva care să vă ajute”, spuneţi:

„Ca să vă ajut, voi transmite mesajul dumneavoastră la departamentul potrivit”.

28. *Alegeţi să pierdeţi?*

Evitaţi limbajul „victimei”; recunoaşteţi că sunteţi responsabil, folosind cuvântul „aleg”. Când nu sunteţi mulţumit de felul cum stau lucrurile, alegeţi să le schimbaţi.

În loc să spuneţi:

„Nu pot schimba lucrurile. Nu e vina mea că am ajuns aici”, spuneţi:

„Aleg să fac tot ce pot în această situaţie”.

5. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

ÎNCURAJEAZĂ COOPERAREA ŞI APLANEAZĂ CONFLICTELE

29. Gata cu „dar”!

Luaţi decizia conştientă de a înlocui cuvântul „dar” cu „şi” atunci când vorbiţi cu dumneavoastră înşivă şi cu alţii. Observaţi că

atunci când le permiteţi ideilor să coexiste, în loc să le consideraţi în conflict, gândirea dumneavoastră „se deschide”.

În loc să spuneţi:

„Înţeleg că e un produs bun, dar e scump”, spuneţi:

„Înţeleg că e un produs bun şi este scump”.

30. *Haideţi să realizăm acest lucru!*

Ori de câte ori vreţi să aflaţi părerile şi sugestiile celorlalţi, stimulaţi curgerea liberă a ideilor, indiferent cât de nebuneşti ar părea unele dintre ele.

În loc să spuneţi:

„Nu e practic, n-o să meargă niciodată”, spuneţi:

„E o abordare neobişnuită, haideţi să încercăm şi să vedem unde ne duce”.

31. Fă-mi o favoare, te rog

Când aveţi nevoie de cooperarea altcuiva, gândiţi-vă cu ce l-ar ajuta aceasta pe celălalt, nu pe dumneavoastră. Puneţi accentul pe avantajele de care se va bucura acea persoană dacă urmează sugestia dumneavoastră.

În loc să spuneţi:

„Vrei să-mi faci o favoare?”, spuneţi:

„Uite de ce ar fi bine pentru tine să faci asta”.

32. *Primeşti ceea ce ceri*

Faceţi-vă obiceiul de a pune în fiecare zi cel puţin o întrebare referitoare la îmbunătăţirea relaţiilor, în loc să spuneţi:

„E totul bine?”, spuneţi:

„Ce pot face ca să fiţi mai mulţumit?”

33. *Prin urmare, ce PUTEŢI face?*

Ori de câte ori începeţi să-i spuneţi cuiva ce nu puteţi face, schimbaţi perspectiva şi folosiţi o frază care indică ce anume puteţi face.

În loc să spuneţi:

„Iată ce nu pot face”, spuneţi:

„Iată ce pot face”.

34. *Rupeţi bariera limbajului*

Când sunteţi implicat într-un conflict, folosiţi-vă limbajul pentru a arăta că aveţi intenţia să colaboraţi cu celălalt şi nu să vă luptaţi cu el; arătaţi-i că sunteţi de aceeaşi parte a baricadei şi că lucraţi ca o echipă.

În loc să spuneţi:

„Înţeleg ce vrei. Dar trebuie să-mi respect politica”, spuneţi:

„Avem nişte scopuri comune importante. Hai să vedem cum putem colabora”.

35. *Sunteţi invitat!*

Când vreţi ca alţii să coopereze cu dumneavoastră, „invitaţi-i” să facă asta şi daţi-le posibilitatea să aleagă ce anume vor face.

În loc să spuneţi:

„Iată ce va trebui să faci”, spuneţi:

„Te invit să alegi abordarea cea mai potrivită pentru tine”.

36. *Eu vă recomand*

Ori de câte ori vreţi să „vindeţi” o idee, un serviciu sau un produs, concentraţi-vă asupra avantajelor pe care le va aduce celuilalt şi folosiţi cuvântul „recomand” pentru a încheia vânzarea.

În loc să spuneţi:

„Un lucru pe care aţi putea să-l luaţi în considerare este...”, spuneţi:

„Vă recomand să...”

37. *Cum vi se pare corect?*

Ori de câte ori aveţi impresia că alţii se poartă nedrept cu dumneavoastră, apelaţi la simţul lor de corectitudine, în puţinele cazuri în care vor proceda incorect, lăsaţi-o baltă.

În loc să spuneţi:

„Îmi cunosc drepturile şi îţi cer să le respecţi aşa cum consider eu de cuviinţă”, spuneţi:

„Având în vedere faptele, care ar fi modul cel mai corect de a rezolva acest lucru?”

38. *Să privim altfel această problemă*

În loc să sugeraţi că punctul de vedere al altcuiva este mai puţin corect decât al dumneavoastră, acceptaţi ideile noi alături de ale dumneavoastră. Apoi apreciaţi meritele ambelor

abordări şi sugeraţi o alternativă şi mai bună.

În loc să spuneţi:

„Nu sunt de acord cu tine”, spuneţi:

„Înţeleg; aş vrea să luăm în considerare şi alte puncte de vedere”.

6. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

VORBESC HOTĂRÂT

39. *Ar trebui să se întâmple sau se va întâmpla?*

Luaţi-vă angajamentul să respectaţi anumite date, ore şi cantităţi. Expresia „ar trebui” evită angajamentul şi sună neclar.

În loc să spuneţi:

„Ar trebui să facem asta până...”, spuneţi:

„Vom face asta până...”

40. Faceţi promisiuni şi îndepliniţi-le înainte de termen!

Ori de câte ori faceţi un angajament, luaţi-vă o „marjă de siguranţă”. Apoi faceţi-i celuilalt o surpriză plăcută, străduindu-vă să-i depăşiţi aşteptările.

În loc să spuneţi:

„Cred că pot să termin până pe la 2 sau 3”.

spuneţi:

„Voi termina înainte de 5”.

41. Cred că înţeleg ce-ai vrut să spui

Acordaţi-vă răgazul de a verifica dacă aţi

înţeles corect. Arătaţi că este responsabilitatea dumneavoastră să înţelegeţi corect ceea ce vi s-a spus.

În loc să spuneţi:

„Bănuiesc că asta e. Cred că ne-am înţeles”, spuneţi:

„Hai să verificăm dacă ne-am înţeles bine; să facem o recapitulare”.

42. Nu acceptaţi ca răspuns un „nu” – sau un „da”.

Ori de câte ori puneţi cuiva o întrebare, mai întâi întrebaţi-vă pe dumneavoastră înşivă: „Oare este o întrebare de tipul da/nu?” În caz afirmativ, transformaţi-o într-o întrebare deschisă sau cu mai multe opţiuni.

În loc să spuneţi:

„Aveţi întrebări?”, spuneţi:

„Ce întrebări aveţi?”

43. *Spuneţi lucrurilor pe nume!*

Trebuie să ştiţi ce vreţi să spuneţi – şi să spuneţi!

În loc să spuneţi:

„Păi… vorbind la modul general… un lucru la care mă gândesc este acela că…”, spuneţi:

„Eu cred că…”

7. ***CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV…***

SPUN ADEVĂRUL

44. *Ca să fiu sincer…*

Când tot ceea ce spuneţi este complet sincer, nu e nevoie să avertizaţi pe nimeni că sunteţi pe cale să spuneţi adevărul. Eliminaţi „declaraţiile de integritate”, care sugerează de fapt că nu sunteţi întotdeauna sincer şi deschis.

În loc să spuneţi:

„Ca să-ţi spun adevărul...”, spuneţi **ÎNTOTDEAUNA adevărul.**

45. Spuneţi nu!

Înainte de a accepta să faceţi un lucru de care nu sunteţi sigur că vreţi să-l faceţi, acordaţi-vă un răgaz de gândire. Decideţi dacă puteţi să-l faceţi aşa cum se cuvine, dacă vă va face plăcere şi dacă puteţi termina fără să vă întrerupeţi sarcinile mai importante. Dacă luaţi decizia că nu vreţi cu adevărat să faceţi acel lucru, spuneţi nu.

În loc să spuneţi:

„Nu prea vreau, dar cred că voi accepta”, spuneţi:

„Nu. Apreciez că m-ai întrebat”.

46. Nu spuneţi niciodată „întotdeauna”.

Fiţi atent la termenii cu caracter universal, cum sunt „întotdeauna”, „niciodată”, „totul” şi „nimic” şi înlăturaţi-i din vocabularul dumneavoastră, mai ales când îi folosiţi pentru a critica realizările dumneavoastră sau ale altcuiva.

În loc să spuneţi:

„De fiecare dată când încerc să negociez cu el, **totul** merge prost, **întotdeauna** ajung într-o

situaţie proastă şi **niciodată** nu sunt tratat corect”, spuneţi:

„Uneori, tehnicile mele de negociere nu duc la un rezultat pozitiv. Data viitoare voi folosi o altă abordare”.

8. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

REVIN LA LUCRURILE DE BAZĂ

47. *Jocul de-a numele*

Folosiţi numele oamenilor, în mod conştient, de trei ori în cursul unei conversaţii. Când faceţi cunoştinţă cu cineva, folosiţi-i numele imediat şi reţineţi-l. Când vă întâlniţi cu cineva care e posibil să vă fi uitat numele, aduceţi-i aminte cum vă cheamă. Dacă dumneavoastră i-aţi uitat numele, rugaţi-l să vi-l reamintească.

În loc să spuneţi:

„Îmi pare rău, dar nu pot să-mi aduc aminte cum te cheamă”, spuneţi:

„Bună, din nou. Eu sunt... Te rog, spune-mi din nou cum te cheamă”.

48. *Care este cuvântul magic?*

Amintiţi-vă să folosiţi amabilităţile obişnuite în relaţiile cu ceilalţi, mai ales atunci când consideraţi că nu este cazul. Nu faceţi economie de „te rog” şi „mulţumesc”.

În loc să spuneţi:

„Ei ştiu că îi apreciez”, spuneţi:

„Mulţumesc”.

49. *Spuneţi că vă pare rău*

Ori de câte ori faceţi o greşeală, recunoaşteţi-o imediat şi spuneţi că vă pare rău. Dezamorsaţi potenţialele izbucniri emoţionale, evitaţi confruntările şi întăriţi respectul celorlalţi fată de caracterul dumneavoastră; priviţi adevărul în faţă, recunoaşteţi-vă faptele şi cereţi-vă scuze.

În loc să spuneţi:

„Uite, ştii că e foarte greu. Nu da vina pe mine. N-am avut ce să fac”, spuneţi:

„Îmi pare rău; era responsabilitatea mea”.

9. CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...
ÎŞI ÎMPĂRTĂŞESC MÂNDRIA

50. *Sunetul făcut de un om care bătea din palme*

Daţi-le de ştire celorlalţi că sunteţi mândru de ei.

În loc să spuneţi:

„Sunt sigur că el ştie că sunt mândru de el”, spuneţi:

„Sunt mândru de tine”.